



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**Escuela de Posgrado**

**La gestión directiva centrada en los aprendizajes y su relación con el desempeño docente  
en el nivel primaria de la I.E.E. Luis Fabio Xammar de Huacho**

Tesis

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Gestión Educativa  
con Mención en Pedagogía**

Autora

**Connie Rocio Lizárraga Manrique**

Asesora

**Dra. Bernardita Ruth Padilla Delgadillo**

---

Dra. Bernardita Ruth Padilla Delgadillo

DOCENTE

Huacho - Perú

2026



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



# UNIVERSIDAD NACIONAL

## JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

### LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

### Escuela de Posgrado

<b>DATOS DEL AUTOR (ES):</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>FECHA DE SUSTENTACIÓN</b>
Connie Rocio Lizárraga Manrique	44774298	26/01/2026
<b>DATOS DEL ASESOR:</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Bernardita Ruth Padilla Delgadillo	09073710	0009-0005-6064-2165
<b>DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO- MAESTRÍA-DOCTORADO:</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>DNI</b>	<b>CÓDIGO ORCID</b>
Ernesto Andres Maguiña Arnao	15617502	0000-0001-8657-9591
Carmen Guliana Ordoñez Villaorduña	40552763	0000-0001-9136-3218
Herculano Carlos Lecca	06820156	0000-0002-0818-2326

## ANEXO 08

## DECLARACIÓN JURADA DEL INVESTIGADOR Y ASESOR

Yo CONNIE ROCIO LIZÁRRAGA MANRIQUE

identificado con D.N.I N.º 44774298, declaro bajo juramento que la investigación titulada:

LA GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIA DE LA I.E.E. LUIS FABIO XAMMAR DE HUACHO

Es ASESORADO: Por BERNARDITA RUTH PADILLA DELGADILLO

Con código ..... y DNI N.º 09073710

Adscrito a la Facultad de EDUCACIÓN es original, para obtener el (título profesional/Grado Académico) de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN PEDAGOGÍA

El cual será desarrollada de manera: Individual  grupal

Firmo la Declaración Jurada, doy fe y conformidad que la investigación es inédita y debidamente referenciada, caso contrario, me someto a la sanción correspondiente.

Huacho, 09 de MARZO del 20 26.



Firma y sello del Asesor

DNI N.º 09073710

CODIGO ORCID N.º 0009-0005-6064-2165



Firma del investigador

DNI N.º 44774298

## **DEDICATORIA**

A mi Familia, por haber sido todo mi apoyo a lo largo de mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa aportando a mi formación tanto profesional como de ser humano. Finalmente, a los Maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.

Connie Rocío Lizárraga Manrique

## **AGRADECIMIENTO**

A la Dra. Bernardita Ruth Padilla Delgadillo, por su eficaz asesoramiento para la concreción de esta tesis.

A los directivos y docentes de la institución educativa Luis Fabio Xammar, nivel primaria, por las facilidades otorgadas para la ejecución de la presente tesis.

Connie Rocío Lizárraga Manrique

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos .....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación de la investigación .....	6
1.5. Delimitaciones del estudio.....	7
1.6. Viabilidad del estudio .....	8
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. Investigaciones internacionales .....	9
2.1.2. Investigaciones nacionales .....	11
2.2. Bases teóricas .....	15
2.2.1. La Gestión Escolar centrada en los aprendizajes .....	15

2.2.1.1. El liderazgo pedagógico como base de la gestión escolar centrada en los aprendizajes.....	19
2.2.1.2. Características de una gestión escolar con liderazgo pedagógico .....	21
2.1.1.3. Dimensiones de una gestión escolar centrada en los aprendizajes .....	22
2.2.2. El desempeño docente .....	25
2.2.2.1. El monitoreo pedagógico como instrumento para evaluar el desempeño docente.....	27
2.2.2.2. Estrategias y herramientas del proceso de monitoreo del desempeño docente.....	27
2.2.2.3. Dimensiones e indicadores del desempeño docente.....	30
2.3. Bases filosóficas .....	32
2.4. Definición de términos básicos.....	33
2.5. Hipótesis de investigación.....	34
2.5.1. Hipótesis general .....	34
2.5.2. Hipótesis específicas .....	35
2.3. Operacionalización de las variables .....	35
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
3.1. Diseño metodológico.....	38
3.2. Población y muestra.....	39
3.2.1. Población .....	39
3.2.2. Muestra .....	39
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	39
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información.....	41
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1. Análisis de resultados .....	42

<b>CAPÍTULO V DISCUSIÓN</b> .....	<b>59</b>
5.1. Discusión de resultados .....	59
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>62</b>
6.1. Conclusiones.....	62
6.2. Recomendaciones .....	63
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>65</b>
7.1. Fuentes Documentales.....	65
7.2. Fuentes Bibliográficas .....	65
7.3. Fuentes electrónicas.....	67
<b>ANEXOS</b> .....	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Gestión directiva centrada en los aprendizajes .....	36
<b>Tabla 2</b> El desempeño docente .....	37
<b>Tabla 3</b> Incentivo a la cultura pedagógica .....	43
<b>Tabla 4</b> Fomento de comunidades de aprendizaje .....	44
<b>Tabla 5</b> Involucramiento en gestión de los aprendizajes .....	45
<b>Tabla 6</b> Gestión directiva centrada en los aprendizajes .....	46
<b>Tabla 7</b> Planificación del trabajo pedagógico.....	47
<b>Tabla 8</b> Desarrollo de la sesión de aprendizaje .....	48
<b>Tabla 9</b> Coparticipación en la gestión de la escuela .....	49
<b>Tabla 10</b> Nivel del desempeño docente .....	50
<b>Tabla 11</b> De contingencia, hipótesis general .....	51
<b>Tabla 12</b> Prueba de chi-cuadrado .....	52
<b>Tabla 13</b> Tabla de contingencia .....	53
<b>Tabla 14</b> Pruebas de chi-cuadrado .....	54
<b>Tabla 15</b> Tabla de contingencia .....	55
<b>Tabla 16</b> Pruebas de chi-cuadrado .....	56
<b>Tabla 17</b> Tabla de contingencia .....	57
<b>Tabla 18</b> Pruebas de chi-cuadrado .....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> Incentivo a la cultura pedagógica .....	43
<b>Figura 2</b> Fomento de comunidades de aprendizaje .....	44
<b>Figura 3</b> Gestión directiva centrada en los aprendizajes .....	45
<b>Figura 4</b> Gestión directiva centrada en los aprendizajes .....	46
<b>Figura 5</b> Planificación del trabajo pedagógico .....	47
<b>Figura 6</b> Desarrollo de la sesión de aprendizaje.....	48
<b>Figura 7</b> Coparticipación en la gestión de la escuela .....	49
<b>Figura 8</b> Nivel de desempeño docente .....	50

## RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación fue el de determinar la relación existente entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria en la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018. Se aplicó el tipo de investigación aplicada y de nivel descriptivo correlacional. Se utilizó el diseño No experimental, descriptivo correlacional y transeccional. El recojo de información y recopilación de datos se realizó mediante cuestionarios de encuesta. Para recoger información sobre las variables “gestión directiva centrada en los aprendizajes” y “Desempeño docente” se encuestó a 63 docentes del nivel primaria de la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado. La estadística descriptiva y los programas Excel y SPSS versión 20 fueron utilizados para procesar los datos, elaborar las tablas de frecuencias y las tablas de contingencia. En la comprobación de las hipótesis se aplicó la prueba estadística del chi - cuadrado ( $X^2$ ). En la prueba realizada a la hipótesis general se determinó que sí existe una relación significativa entre el nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado de Huacho, periodo 2018. La prueba del chi-cuadrado utilizada para comprobar estadísticamente la hipótesis general, que relaciona la variable liderazgo pedagógico del director con la variable monitoreo pedagógico, arrojó como resultado que:  $p=0,00 < 0,05$ , lo cual prueba que el nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona de modo significativo con el desempeño docente.

Palabras clave: Gestión directiva, Liderazgo, aprendizaje, desempeño docente

## ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between a directive management centred on the learning and performance of teachers at the primary level in the IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, year 2018. Applied research type and correlational descriptive level. We used the non-experimental design, descriptive correlational and transectional. The collection of information and data gathering was carried out by means of survey questionnaires. In order to gather information on the variables "management-centred managing of learning" and "teaching performance", 63 teachers of the primary level of the educational institution Luis Fabio Xammar Jurado were surveyed. The descriptive statistic and the Excel and SPSS version 20 programs were used to process the data, to elaborate the frequency tables and the contingency tables. In the testing of the hypotheses the Chi-square ( $\chi^2$ ) statistic test was applied. In the test made to the general hypothesis it was determined that there is a significant relationship between the level of management focused on the learning and performance of teachers at the primary level in the educational institution Luis Fabio Xammar Jury of Huacho, period 2018. The chi-square test used to statistically check the general hypothesis, which relates the director's variable pedagogical leadership with the pedagogical monitoring variable, resulted in:  $p = 0,00 < 0.05$ , which proves that the level of Learning-centric management is significantly related to teacher performance

Keywords: Management, leadership, learning, teaching performance.

## INTRODUCCION

En la actualidad, la educación enfrenta el reto de responder a las demandas de una sociedad globalizada, tecnológica y en constante transformación. En este escenario, la calidad del proceso de enseñanza–aprendizaje depende en gran medida de la capacidad de las instituciones educativas para gestionar de manera estratégica sus recursos humanos, materiales y metodológicos, con el fin de garantizar un servicio formativo pertinente y de alto impacto. La gestión directiva de los aprendizajes, entendida como el conjunto de acciones de liderazgo, planificación, monitoreo y acompañamiento pedagógico desarrolladas por los equipos directivos, se presenta como un factor determinante para orientar los esfuerzos institucionales hacia el logro de aprendizajes de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.

Este proceso no se limita únicamente a la supervisión administrativa, sino que implica el ejercicio de un liderazgo pedagógico que inspire a los docentes, favorezca el trabajo colaborativo y fomente la mejora continua. En este marco, la innovación y la actualización pedagógica emergen como componentes esenciales que permiten a las instituciones educativas adaptarse a las nuevas tendencias y desafíos. La innovación pedagógica se refiere a la incorporación de metodologías, recursos y estrategias didácticas novedosas que mejoren la experiencia educativa, mientras que la actualización pedagógica asegura que los docentes se mantengan al día en conocimientos, enfoques y tecnologías que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje.

En diversos estudios previos, se ha evidenciado que la correlación entre una gestión directiva eficiente y la implementación de prácticas innovadoras es positiva y significativa, generando impactos visibles en la motivación estudiantil, el rendimiento académico y la satisfacción de la comunidad educativa. Esto cobra especial relevancia en un contexto como el

actual, donde los cambios tecnológicos, las necesidades sociales y las políticas educativas exigen una renovación constante de las prácticas pedagógicas.

Este estudio aporta tanto a la teoría como a la práctica educativa, ya que amplía la comprensión sobre cómo las decisiones y estrategias de la gestión escolar pueden potenciar la innovación pedagógica. Asimismo, ofrece recomendaciones aplicables que pueden ser implementadas por directivos y docentes para optimizar el proceso de enseñanza–aprendizaje. En un escenario educativo que demanda adaptabilidad y calidad, investigaciones como esta resultan esenciales para orientar acciones que fortalezcan el liderazgo directivo y promuevan la mejora continua, contribuyendo así a la formación de estudiantes más competentes, críticos y preparados para los retos del siglo XXI.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La Institución Educativa Pública “Luis Fabio Xammar Jurado” es uno de los colegios más representativos de toda la región Lima provincias. Fue creado por ley del Congreso de la República N° 10780 del 16 de febrero de 1947, siendo el primer colegio nacional creado en la entonces provincia de Chancay (hoy Huaura). En la actualidad, brinda servicio educativo en los niveles primaria y secundaria y es la institución educativa con mayor población escolar (más de tres mil estudiantes y 220 docentes). Su población escolar es representativa, social, cultural y económicamente, a la de la provincia de Huaura, ya que proviene de los sectores urbanos, urbano-marginales y rurales.

La política educativa actual respecto al Diseño Curricular Nacional del Ministerio de Educación ha incorporado diversos e importantes elementos que dan sustento y se convierten en la base para que cada institución educativa pública diversifique, contextualice y concrete su propia propuesta pedagógica a través de sus documentos de gestión como el PEI (Proyecto Educativo Institucional) o el PCI (Proyecto Curricular Institucional), propuesta pedagógica que tiene como finalidad de mejora del servicio educativo que se brinda a sus estudiantes. Sin embargo, los resultados obtenidos en las evaluaciones internacionales (PISA), nacionales (ECE), regionales (ECR) o propias de cada institución educativa, señalan que aún se está lejos de lograr los objetivos de lograr aprendizajes, sólidos, significativos y de calidad. Se presentan muchas deficiencias y limitaciones que afectan el trabajo docente y el logro de su principal razón de ser: los aprendizajes de los estudiantes.

Desde el año 2014 la infraestructura de la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar” ha sido totalmente modernizada y hoy está considerada como una de las más modernas en toda la región, por lo que la mirada de la comunidad de la provincia de Huaura está puesta en este colegio. Sin embargo, la imagen que presenta la gestión directiva de la institución, ya sea al interior de esta o a los ojos de la comunidad, no sería la esperada. Se presentan muchas deficiencias y limitaciones que afectarían el funcionamiento y desarrollo de la institución y el conseguir su principal razón de ser: los aprendizajes de sus estudiantes.

Tal y como lo manifiestan teóricos como Lorenzo (2005) y Guerrero (2012) la probable falta de una gestión directiva centrada en los aprendizajes o la deformación de lo que constituye ser líder pedagógico en una institución educativa podría sesgar la gestión directiva a solo lo administrativo y podría haber generado en la institución educativa las siguientes situaciones:

- a) Deficiente gestión de los aprendizajes en la institución educativa
- b) Los documentos de gestión (PEI, PCI, PAT) de la institución educativa no tendrían la pertinencia requerida o se encontrarían desactualizados
- c) La planificación institucional o pedagógica, en muchos casos, no estaría orientada a mejorar las expectativas de rendimiento académico de los estudiantes
- d) A pesar de evidenciar altos niveles de rendimiento en un porcentaje de estudiantes (21%) hay otro mayor porcentaje que muestra bajos niveles de aprendizaje (39%)
- e) Un sector de docentes presentaría cierta resistencia para aceptar propuestas de la dirección respecto al trabajo pedagógico.
- f) El trabajo directivo se asume, mayormente, con un sesgo administrativo e institucional antes que vinculado mayoritariamente a lo pedagógico.
- g) Serían escasas las propuestas docentes para la innovación pedagógica.

En cuanto al desempeño de los docentes en la institución educativa se puede observar la siguiente problemática:

- a) Un alto porcentaje (46%) de los docentes no estarían involucrando activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje por lo que no todos los estudiantes lograrían los aprendizajes esperados.
- b) Los informes de monitoreo de las subdirecciones pedagógicas indican que no se maximiza en las sesiones de aprendizaje, por parte de los docentes, el tiempo dedicado al logro de aprendizajes (46%).
- c) Algunas de las estrategias de enseñanza utilizadas en las sesiones de aprendizaje por los docentes no estarían promoviendo el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico en los estudiantes.
- d) Los informes de monitoreo de las subdirecciones pedagógicas indican que un alto porcentaje de los docentes (41%) no estaría evaluando el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y poder así adecuar su enseñanza a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- e) Los informes de monitoreo de las subdirecciones pedagógicas indican que, en algunas de las sesiones de aprendizaje, no se estaría propiciando relaciones que promuevan el respeto mutuo y un ambiente de cercanía o proximidad favorable al aprendizaje entre los maestros y sus estudiantes.
- f) Se observan algunas limitaciones y deficiencias en la regulación positiva del comportamiento de los estudiantes.
- g) En algunos casos el monitoreo y acompañamiento no se da o se estaría confundiendo con la supervisión.
- h) Un porcentaje de docentes (23%) le asigna un carácter represivo al monitoreo que realizan los especialistas de la UGEL, de la DRELP o de la Dirección de la institución educativa.

De persistir las situaciones diagnosticadas en relación a las dos variables de estudio, la institución educativa Luis Fabio Xammar se podría ver afectada de la siguiente forma:

- Continuaría el alto porcentaje de estudiantes con bajos niveles de logro en los aprendizajes (39%), a pesar de existir un 21 % que muestra altos niveles de logro en sus aprendizajes.
- La gestión directiva de la institución educativa no lograría concretar sus objetivos estratégicos respecto a la mejora de los resultados del aprendizaje en los estudiantes
- El desempeño docente seguiría presentando algunas limitaciones que perjudicarían el logro de un nivel alto de aprendizajes en los estudiantes
- La institución educativa se mostraría ajena y con baja incidencia en la solución de la problemática de la comunidad o contexto.
- La institución educativa mejoraría sus procesos administrativos e institucionales, pero a costa de no lograr una mejora evidente en sus procesos pedagógicos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño docente en el nivel primaria de la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE1. ¿De qué manera, una gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona con la planificación del trabajo pedagógico de los docentes del nivel primaria en la institución educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, 2018?

PE2. ¿Cuál es la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la conducción de la enseñanza por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018?

PE3. ¿Cuál es la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la participación en la gestión escolar por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria en la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

OE1. Determinar la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

OE2. Determinar el tipo de relación existente entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

OE3. Determinar la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **Justificación Teórica**

La importancia de la presente investigación, respecto al desarrollo de una gestión directiva centrada en los aprendizajes y su relación con el desempeño docente en el nivel primaria de una institución educativa pública, reside en que se analizarán y evaluarán los distintos procedimientos que se ejecutan en la gestión directiva de la institución educativa pública para identificar sus características que puedan favorecer o dificultar el desempeño docente respecto al nivel primaria.

Asimismo, la presente investigación aportará evidencias y conclusiones que serán utilizadas para enriquecer el acervo documentario del problema así como para establecer pautas y estrategias de una gestión directiva centrada en los aprendizajes, y en coordinación con las autoridades educativas de las instituciones educativas y los órganos desconcentrados del sector educación establecer directivas y estrategias para mejorar las características del desempeño docente y, por ende, de la calidad de los aprendizajes.

## **Justificación Metodológica**

Esta investigación se propuso desarrollar una propuesta metodológica sobre las características que tiene una gestión directiva centrada en los aprendizajes y las características que tiene un adecuado desempeño docente en primaria, asimismo servirá para ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras instituciones educativas.

## **Justificación práctica**

El presente estudio tiene como finalidad fundamental, comprobar si una gestión directiva centrada en los aprendizajes tiene, realmente, una incidencia importante en el desempeño de los docentes en una institución educativa pública.

### **1.5. Delimitaciones del estudio**

La investigación se desarrolló en el año 2018, en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado ubicada en el distrito de Santa María, provincia de Huaura, región Lima provincias y abordó como población a los directivos y docentes del nivel primaria.

Asimismo, las variables de estudio fueron la gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño docente, las mismas que tienen como dimensiones las siguientes: Promoción del desarrollo de capacidades, Rediseño de la organización y Gestión de los aprendizajes (para la variable gestión directiva centrada en los aprendizajes) y Desempeño del docente en la Planificación del trabajo pedagógico, Desempeño del docente en la conducción de la enseñanza y Desempeño del docente respecto a su participación en la gestión de la escuela (para la variable desempeño docente).

## **1.6. Viabilidad del estudio**

La investigación fue viable en razón del apoyo y las facilidades brindadas tanto por la Directora General de la institución educativa como por la Subdirección pedagógica del nivel primaria

### **Viabilidad Económica.**

Los gastos que demandó la presente investigación fueron cubiertos mediante el autofinanciamiento por parte del investigador.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Reynoso (2012) en su tesis que lleva como título “La influencia de un liderazgo directivo centrado en la gestión pedagógica en los resultados de la evaluación a los docentes del estado de Sonora, 2011”, investigación aplicada en 12 instituciones educativas del nivel básico para obtener el grado de Maestro en la Universidad Nacional Autónoma de México, refiriéndose a las conclusiones obtenidas señala que:

- i. No se ha concretado un real liderazgo pedagógico en la gestión directiva en más del 80% de las instituciones educativas investigadas ya que la gestión se ha orientado básicamente al campo administrativo y del trabajo institucional.
- ii. No solo hay evidencias recogidas de una gestión directiva donde los aprendizajes no son la principal preocupación, así como no hay evidencias de un monitoreo real. En su lugar se desarrolla una supervisión normativa (apegada al reglamento) de documentación, asistencia y presencia en el aula, así como del estricto cumplimiento de lo establecido en el planeamiento curricular. No hay acompañamiento ni asesoramiento post visita.
- iii. La evaluación aplicada a los docentes considera aspectos sustanciales que se relacionan con una gestión que pone énfasis en los aprendizajes y al no ser la realidad de muchas instituciones significa una clara desventaja para ellos frente a los que sí vivencian realidades donde los aprendizajes son la prioridad.

iv. Durante el desarrollo del año escolar se realizan diversas reuniones de tipo pedagógica convocadas por los directores pero que se reducen a ser meramente informativas de directivas. No hay jornadas pedagógicas, a excepción de dos instituciones donde sí se realizan, pero cuya extensión es limitada debido a que asisten solo entre el 60 y 65% de docentes.

Tiznado (2011), en “Características de la gestión del director y su relación con el trabajo docente en la educación básica”, tesis para obtener el grado de Maestro en la Universidad Nacional de Loja (Ecuador), investigación aplicada de tipo descriptivo, cuyo objetivo general fue el de determinar la relación existente entre el tipo de gestión del director de una institución de educación básica con las características del trabajo docente, en una muestra de 25 escuelas del ámbito urbano y urbano-rural de la ciudad de Loja, señala como importantes conclusiones de su investigación a las siguientes:

- i. Se evidencia una relación de causalidad directa entre las características que asume una gestión escolar por parte del Director de una escuela con las características que evidencia el trabajo de los docentes de dicha institución educativa. Las relaciones que se establecen entre Director y docentes se reproducen en la mayoría de las aulas.
- ii. En aquellas instituciones educativas donde se propone modelos de gestión escolar orientadas básicamente a mejorar los logros de aprendizaje y se pone como centro de la gestión escolar al aprendizaje se evidencias mejores logros frente a aquellas instituciones donde no se realiza.
- iii. El trabajo docente que se realiza en las instituciones donde predomina una gestión centrada en los aprendizajes tiene una importante base en el monitoreo que realizan los directivos y el acompañamiento dado a los docentes durante todo el periodo escolar.

Mitzuma (2012), en su investigación titulada “El liderazgo pedagógico y las características del desempeño docente en las instituciones educativas del sector 3 de Santiago de Chile, 2011-2012” , tesis para obtener el postgrado en la Universidad Católica de Chile, cuyo objetivo general fue el de determinar la relación entre el liderazgo pedagógico y las características del desempeño docente en 12 instituciones educativas del norte urbano de la capital chilena. Investigación de tipo descriptiva, cuya población/muestra estuvo conformada por 12 directores y 110 docentes, utilizando dos cuestionarios.

Entre los hallazgos de la investigación puede señalarse como relevantes los siguientes:

- i. El desempeño docente es limitado al aulay al cumplimiento de lo programado. Se evalúa poco los niveles de aprendizaje obtenidos por los alumnos en cada área y las fichas de monitoreo inciden mayormente en evaluar la enseñanza antes que los resultados de ella.
- ii. Un 78% de docentes señala que los directivos de su institución carecen de las capacidades para orientar el trabajo pedagógico y que usan la supervisión para justificar el no logro de los objetivos pedagógicos de su plan anual.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Rodríguez (2012), en una investigación titulada “El liderazgo pedagógico, el desempeño docente y el rendimiento académico en el ámbito de la UGEL 06, año 2012”, investigación para obtener el grado de magíster en la Universidad Nacional de Educación, de tipo descriptivo explicativo, con una muestra de 63 instituciones educativas y aplicación de cuatro encuestas a directivos, docentes y estudiantes del nivel primaria, donde se propone como objetivo el de establecer la relación existente entre el liderazgo pedagógico, el desempeño de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. Esta investigación concluye en que:

- i. El 71% de las instituciones educativas de bajo rendimiento educativo presenta una gestión directiva desligada de lo pedagógico.
- ii. El 46% de las instituciones de la muestra tiene direcciones encargadas alternadamente, es decir, no hay la figura de un director estable.
- iii. El Plan de Trabajo de la institución educativa presenta un sesgo administrativo (64%) priorizando aspectos de la administración, disciplina y gestión ambiental.
- iv. Los docentes que muestran un mejor desempeño docente presentan un perfil de líderes y así son vistos por la mayoría de sus alumnos.
- v. El 73% de los docentes no observa en su director o directora un perfil de líder institucional y no considera que la Dirección asuma la conducción de un liderazgo pedagógico.

Malaver (2011), en “La gestión pedagógica y el monitoreo del desempeño docente en la I.E. Virgen del Rosario, Morropón, Piura, 2011”, tesis de maestría en la UCV. Investigación descriptiva correlacional. Población/muestra de 1 director, 2 subdirectores y 43 docentes. Su objetivo fue el de describir la relación existente entre el tipo de gestión docente y las características del monitoreo que se realiza en la institución educativa. Utilizó ficha de observación, lista de cotejo y encuesta por cuestionario. Entre sus conclusiones señala que:

- i. Existe una evidente relación de causa efecto entre las características de la gestión pedagógica y las características que presenta el monitoreo en la IE. Se observa una gestión que incide en la presentación de la documentación administrativa y el monitoreo a los docentes también tiene esa característica.
- ii. El monitoreo, a pesar de denominarse así, presenta características claras de una supervisión administrativa. Es programada en fechas fijas y no termina en un acompañamiento o una asesoría ni individual ni colectiva.

iii. En ningún caso se correlaciona los resultados del rendimiento académico de los estudiantes con los obtenidos de la gestión o del monitoreo.

iv. Un 78% de docentes considera que el bajo rendimiento académico se relaciona con problemas del alumno (77%), con poca presión en hogar (54%), con deficiente alimentación (52%) y otros. Sólo un 7% consideró que el docente tiene relación directa con ello y un 3% manifestó que le atañe responsabilidad a la parte directiva de la institución educativa.

Bazalar (2010), en “Relación entre la gestión pedagógica directiva y la práctica docente en la Institución Educativa Guillermo E Billinghamurst de Barranca, 2009”. Tesis para obtener el grado de magíster en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho. Plantea que el desempeño de los docentes establece una vinculación directa con la gestión directiva convirtiéndose en la base de los resultados logrados por la institución. Se subraya el liderazgo directivo y la participación de los integrantes de la comunidad educativa (padres de familia, estudiantes y docentes, así como aliados estratégicos). Concluye la investigación que se evidencia una relación directa entre la Gestión Pedagógica Directiva y la Práctica Docente en el IE Guillermo E. Billinghamurst de Barranca, la misma que se sustenta en los resultados estadísticos y descriptivos obtenidos.

Trebejo (2009), en su tesis para maestría en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo “Características del Director y su influencia en la calidad del Monitoreo pedagógico en la UGEL Chiclayo”. Investigación de tipo cuasiexperimental, que aborda una muestra de cinco instituciones educativas de secundaria correspondientes al ámbito de la UGEL Chiclayo. Su objetivo principal fue el de determinar la influencia de las características del Director en la calidad del monitoreo pedagógico en la UGEL Chiclayo. Entre las conclusiones de dicha investigación podemos resaltar las siguientes:

- i. Las características de trabajo que el director imprime a su gestión se impregnan en las características del monitoreo a los docentes: a una gestión autoritaria un monitoreo autoritario (26% de los casos) y a un director democrático un monitoreo con participación pleno y anuencia del monitoreado (52% de los casos)
- ii. Cuando el monitoreo es percibido como herramienta pedagógica para consolidar y mejorar desempeños pedagógicos de los docentes en el aula entonces su eficacia alcanza altos niveles de logro (73% de los casos)
- iii. Cuando las características de la gestión del Director se desvincula del aspecto de la gestión de los aprendizajes entonces el monitoreo se convierte en un hecho mayormente administrativo de llenado de una ficha (73% de los casos)
- iv. Si las características de la gestión del director presentan limitaciones y deficiencias en su planificación y organización entonces el monitoreo pedagógico también se impregna de esas características y pierde su eficacia y utilidad (32% de los casos)

Pariasca (2011), desarrolló la investigación titulada “Liderazgo directivo y Supervisión, monitoreo y acompañamiento a los docentes en la IE 88106 José Carlos Mariátegui de Huarney”, investigación de tipo descriptivo correlacional, con una muestra de 28 docentes, un director y un subdirector y cuyo objetivo principal fue el de identificar la relación existente entre el liderazgo directivo y la supervisión, el monitoreo y acompañamiento a los docentes. Plantea como conclusiones las siguientes:

- i. En la institución educativa, se realizan dos visitas al aula a cada docente durante el año escolar. Esta visita es ejecutada por el subdirector utilizando una ficha de monitoreo (lista de cotejo) que ha sido proporcionada por la UGEL de Huarney a todos los directores. Las características de esta visita al aula inciden en la existencia de documentación (gestión y programación) y en un 22% en procesos pedagógicos visualizados.

ii. El 75% de los docentes de la institución educativa considera que el monitoreo es un formalismo que se ejecuta como “mecanismo de control” contra los docentes ya que no se discuten después los resultados generales o se informa a los docentes acerca de las acciones que, a nivel institucional, se deberían tomar para subsanar las debilidades y compartir las fortalezas encontradas. Más bien, se utilizan los resultados para “sacarlos a relucir” cuando hay dificultades o reclamos respecto a la gestión.

iii. El 82% de los docentes considera que el Director de la institución educativa “carece de las capacidades “para poder orientar a los docentes a que superen sus dificultades en el aspecto pedagógico. En ese sentido, se evidencia que no hay capacidad de liderazgo pedagógico por parte del Director.

iv. La programación curricular de los docentes no mantiene unidad ya que cada área aplica formatos distintos además de que, dentro de una misma área, los esquemas son distintos, y algunos de los elementos básicos también son distintos (temas transversales, valores institucionales, actitudes del área, entre otros)

Las reuniones pedagógicas se realizan en un 100% con el subdirector. Las reuniones con el Director solo son para actividades institucionales o acciones generales. De ello se desprende que el liderazgo pedagógico es asumido por el subdirector y no por el director.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. La Gestión Escolar centrada en los aprendizajes**

Para Casassus (2000) la gestión educativa “tiene como propósito el buscar aplicar los principios generales de la gestión a la educación” (p.7). Pero, la gestión educativa “carece de ser teórica, sino que es una disciplina aplicada y evidentemente relacionada con su práctica”

(p.9). Para el autor referido, en nuestros días, “la gestión educativa tiene demasiada influencia de las orientaciones o propuestas de la política educativa”. Entonces, desde la perspectiva de Casassus, la gestión educativa “se caracteriza porque en ella interactúan diversos planos: el de la teoría, el de la política y el de la práctica” (p.9)

La gestión escolar, desde un principio, se orienta a una propuesta de “administración de la educación” caracterizada por una división entre lo administrativo y lo que se denomina técnico-pedagógico. En la actualidad sí se evidencia la necesidad de una complementación entre las acciones administrativas con las estrategias pedagógicas “en la búsqueda de niveles educativos de calidad, basados en los aprendizajes, respetando la diversidad y caracterizada por la participación activa de los integrantes de la institución” (Benítez, 2009).

A decir de Barreto (2010), la gestión educativa “se refiere a una organización sistémica, es decir, a actuar interactivo de variados aspectos, procesos o elementos que conforman o actúan en el quehacer cotidiano de la institución educativa” (p. 27). Abarca, entre otras cosas, el quehacer de los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los directivos, de los maestros, estudiantes, trabajadores administrativos, de servicios, padres de familia, aliados, etc. Así como “las características de las relaciones establecidas entre ellos, la temática que tratan y la forma en que lo hacen, en el marco de un contexto sociocultural que justifica las acciones y basados en reglas, normativa, con la finalidad de poder generar espacios idóneos y condiciones ideales para el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes” (Álvarez, 2008, p. 39)

La totalidad de los elementos mencionados anteriormente, sean de nivel interno o externo, tienen una coexistencia, interactúan y evidencian una articulación entre ellos, de forma dinámica, pudiéndose distinguir en ellos variadas acciones, de distinta índole o naturaleza: pertenecientes a lo administrativo, a lo pedagógico, a lo institucional o a lo comunitario.

Gamarra (2014) es uno de los que más ha incidido en la necesidad de asumir y concretar, en la realidad educativa peruana, una gestión escolar centrada en los aprendizajes. Y hablar de

este tipo de gestión es referirse a que los directivos de una escuela deben asumir, necesariamente, el papel y carácter de ser líderes pedagógicos.

Transformar la escuela requiere transformar la gestión directiva. Los resultados de diversas investigaciones educativas, a decir de Gamarra (2014), “evidencian que el rol de líder pedagógico que asume el directivo es un factor decisivo (segundo en orden) que tiene decisiva influencia en el logro de los propósitos de aprendizaje institucionales. La primera influencia está constituida por el trabajo del maestro. Se asume, entonces, que el liderazgo pedagógico influye decisivamente en la calidad de los aprendizajes que logran nuestros estudiantes” (p. 75) Guerrero (2012) señala que “un paradigma de gestión directiva basado en los aprendizajes se origina en el liderazgo pedagógico de los directivos de la institución educativa ya que va a hacer posible el logro de condiciones adecuadas que nos permitan generar el ambiente y las condiciones idóneas para el logro de los aprendizajes básicos, necesarios e indispensables en cada uno de nuestros estudiantes” (p. 13).

Existe plena coincidencia en que las diversas investigaciones referidas a la eficacia de las escuelas orientan su atención desde la perspectiva en que lo más importante del planteamiento de las políticas educativas deberán ser la escuela y sus estudiantes. Ello permitirá el fortalecimiento de la enseñanza, de las características del líder pedagógico y de la gestión escolar, sobre todo en acciones tan complejas como la conquista y fortalecimiento de la autonomía de la escuela o de la participación de los integrantes de la comunidad escolar” (Argos, 2009, p. 12)

La gestión centrada en los aprendizajes, para el Minedu (2014) se puede caracterizar como “el sistema o conjunto de estrategias, actividades o acciones de planificación, organización y de relación entre sí, emprendidos por la comunidad de institución educativa, bajo el liderazgo de un equipo directivo, con la finalidad de promover y generar la garantía para el logro adecuado de un conjunto de aprendizajes propuestos” (p. 13)

A partir de estas condiciones, las instituciones educativas tienen la responsabilidad de la gestión y el cambio de los diversos procesos pedagógicos. En la perspectiva de un desarrollo cultural ético y participante, se va construyendo una visión común de todos los integrantes del colectivo escolar que se convierte en inspirador, orientador y acompañante en el proceso de fortalecer las capacidades y los niveles de identidad y compromiso de cada uno en la creación de condiciones más favorables y en la responsabilidad por el logro de los aprendizajes propuestos. De la misma manera, la institución escolar debe redefinir su estructura organizacional con la finalidad de abrirla, informarla y democratizarla, generando el protagonismo de sus estudiantes y buscando adecuarse a las necesidades de ellos y de las demandas del contexto. Esta tarea deberá ir acompañada de acciones continuas de autoevaluación, de manera permanente, continua y con participación de la colectividad lo que va a generar aprendizajes a partir de la propia experiencia.

Así, el modelo de gestión propuesto basado en el aprendizaje, va a requerir una nueva configuración de los roles directivos a partir de convertirse en líder pedagógico. Se visualizará así un liderazgo que influirá, inspirará y generará la movilización del colectivo educativo a partir y en función de lo pedagógico. Ello implica la necesidad y la pertinencia de configurar una institución educativa organizada y conducida en función de los aprendizajes que vincule la práctica de los maestros, el clima institucional adecuado y la participación decisiva del colectivo escolar (Bazalar, 2013, p. 32)

Una gestión directiva cuyo centro parta de la preocupación por los aprendizajes de los estudiantes y cuya orientación sea el cambio institucional deberá centrarse en una enseñanza pertinente y eficaz y comprometida con las necesidades de aprendizaje. El Minedu (2014), tratando de caracterizar este modelo de gestión, propone las siguientes evidencias que debería mostrar:

- a) Asumir, promover y gestionar el liderazgo pedagógico, con la finalidad de que la escuela transite al logro de niveles de estándares más altos en la enseñanza generando así un compromiso más íntimo con los resultados.
- b) El gestionar y promover una organización con autonomía de los estudiantes con la finalidad de generar una participación comprometida y activa durante el desarrollo de la vida escolar.
- c) Una estructura organizacional de la escuela flexible, de carácter abierto, de amplios niveles comunicativos y plena democracia en los procedimientos establecidos para la toma de decisiones.
- d) Un sistema de evaluación de carácter institucionalizado como práctica colectiva de los maestros y como parte integrante de los aprendizajes relacionados con la experiencia de manera cotidiana. Entiéndase así, que el colectivo escolar se visualice y valore en la evaluación y en sus resultados, asumiéndose como una oportunidad de aprendizaje, ya sea en lo logrado o en lo dejado de lograr.

#### **2.2.1.1. El liderazgo pedagógico como base de la gestión escolar centrada en los aprendizajes**

El Minedu (2013), al caracterizar a un líder pedagógico lo señala como “alguien con la plena capacidad de orientar a su colectivo a objetivos y metas que le permitirán la mejorar de la calidad de los aprendizajes logrados por sus estudiantes. Un directivo con liderazgo es aquel que propone un norte, una dirección y que es capaz de ejercer influencia en su cuerpo directivo y equipos de trabajo” (p. 10)

Según Valenzuela (2008), el liderazgo pedagógico supone “una presencia cotidiana y permanente que genera y brinda orientación y base al colectivo escolar, al colectivo docente en

dimensiones que se convierten en indispensables para que cada maestro cumpla con su práctica o labor. Una dimensión importantísima para el cumplimiento adecuado o a cabalidad de lo propuesto es que el propio directivo sea maestro de aula. Así, la demostración de manejar y operativizar el mismo currículo, las mismas normas y las características y expectativas que todos los demás permitirá una mayor y mejor información, de suma importancia, para la mejora del sistema y las características del desempeño docente” (p. 3)

Para Ortiz (2010), la definición de liderazgo pedagógico se asume como “el proceso de generar, promover y consolidar un nivel mayor de influencia que la permitida por la estructura organizacional de la escuela, más allá de la establecida o posibilitada, orientada, fundamentalmente, a lograr generar liderazgo en los estudiantes” (p.2)

En otra perspectiva, Bravo (2009) nos señala que la práctica del liderazgo pedagógico no constituye un atributo o cualidad exclusiva de los maestros superdotados. Potencialmente lo podemos encontrar en cualquier maestro que aborda su trabajo o práctica docente o pedagógica, con una visión colectiva y de desarrollo, con una permanente visión de cambio y una actitud colaborativa indesmayable en la mejora paulatina de su desempeño.

Por su parte, Robinson (2009), al referirse al liderazgo pedagógico precisa que “nos estamos refiriendo a la actitud o procedimiento (tipo de liderazgo) que busca influenciar u orientar a los demás con la finalidad de que realicen o concreten acciones con el objetivo específico de mejorar o elevar los niveles de calidad de los aprendizajes a obtener por los estudiantes” (p.6)

El liderazgo del director, a decir de Cadwell (2005), tiene decisiva influencia en desarrollo y mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y en el rendimiento escolar. Supone ello el asumir un compromiso personal y generar un amplio espacio motivacional en el colectivo docente, así como incidir en el mejoramiento y desarrollo de las competencias y capacidades de los maestros, así como de las condiciones del contexto en el que se desarrolla su práctica.

### **2.2.1.2. Características de una gestión escolar con liderazgo pedagógico**

Señala el Minedu (2013), en su documento de las rutas de aprendizaje, que la concreción adecuada de los aprendizajes previstos para los estudiantes “no va a depender solamente de lo que haga el maestro en el aula sino que también va a estar supeditado a los niveles de líder pedagógico que evidencie o transmita el directivo. En todas aquellas escuelas donde se genera y concreta altos niveles de liderazgo pedagógico de los directivos es posible evidenciar procesos de cambio y de mejoramiento de aprendizajes en los estudiantes” (p. 10)

En ese sentido, se plantea que la existencia de liderazgo pedagógico se basaría en los siguientes aspectos:

#### **a) Capacidad técnica**

Se relaciona con la práctica pedagógica del directivo (Director y Subdirectores), que le da la capacidad de proponer y establecer objetivos y metas de aprendizaje para los estudiantes, de la misma manera que brindar acompañamiento especializado a los maestros, participar en la evaluación de la práctica docente, en la planificación, en los diversos procesos educativos y en el monitoreo de los espacios y logros de aprendizaje. Esto generaría condiciones de reconocimiento y respeto por parte de la colectividad hacia los directivos. (Carda y Larrosa, 2006)

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

Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar

por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación.

### **c) Manejo organizacional**

Se relaciona con las competencias y las capacidades de los directivos que permiten consolidar una organización escolar eficiente y cuyo efecto repercutirá en que el equipo de maestros concrete un trabajo adecuado y de calidad.

Nos referimos aquí a diversas estrategias que facilitarán gestionar adecuadamente una escuela. Dos de las principales estrategias respecto a ello son el monitoreo y el asesoramiento o acompañamiento pedagógico.

#### **2.1.1.3. Dimensiones de una gestión escolar centrada en los aprendizajes**

La gestión de la institución educativa centrada en los aprendizajes y donde predomina el liderazgo pedagógico supone el que se asuma, de manera comprometida, determinados roles y funciones a las que, técnicamente, se describen como dimensiones. Cualquier cambio educativo tendría, obligatoriamente, como propósito fundamental la transformación de las instituciones educativas en comunidades de aprendizaje tanto para los estudiantes como para los maestros, conformándose equipos interdisciplinarios, colectivamente responsables a la hora de tomar decisiones. (Consejo Nacional de Educación, 2007)

Todo lo anterior significaría un necesario reforzamiento de las competencias, capacidades y habilidades de los directivos en la escuela, con la finalidad de lograr concretar elevados niveles de liderazgo pedagógico, así como la promoción de la autoevaluación y

reflexión del maestro, así como el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Para Bonifaz (2012), las prácticas concretas de los directores como líderes pedagógicos se evidencia en las siguientes dimensiones: Establecer dirección, la promoción del desarrollo de capacidades, el rediseño de la organización y la gestión de los aprendizajes.

Veamos cada una de esas dimensiones:

### **A. Establecer dirección**

Una gestión escolar centrada en los aprendizajes se sustenta en una nueva visión no solo de la organización educativa sino en las acciones que se tomen y el señalamiento de un camino o guía común.

- a) La construcción de una visión compartida de cambio.
- b) El fomento del conocimiento y el asumir objetivos y metas comunes.
- c) La promoción de altas expectativas por parte de los estudiantes.

### **B. Promoción del desarrollo de capacidades**

Una gestión escolar cuyo centro sean los aprendizajes de los estudiantes tendrá como finalidad máxima el apoyo al crecimiento y desarrollo profesional de los maestros por parte de los directivos a partir de un proceso de reflexión y autorreflexión de su práctica orientado a la mejora de los aprendizajes por parte de los estudiantes (Gimeno, 2002)

- a) Brindar apoyo individual a cada maestro.
- b) Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

### **C. Rediseño de la organización**

Afirma García (2013), que una organización escolar tiene una figura directiva destinada a brindar apoyo y colaborar en la mejora continua de los procesos y de los resultados obtenidos por la escuela, de allí que su responsabilidad mayor o reto principal sea consolidar a la comunidad escolar en el logro de los objetivos o metas educativas en un esfuerzo conjunto colaborativo, requiriéndose altos niveles de compromiso socio-ético por el lado del director, con la finalidad de lograr una comprensión cabal de la necesidad de su profesionalización para que pueda actualizar competencias, capacidades, habilidades y conocimientos en variadas dimensiones (pedagogía, social, administrativa, etc.) permitiéndole así concretar un proyecto educativo donde se involucre a todos los integrantes del colectivo escolar (p. 3)

Los indicadores que evidencian la concreción de esta dimensión de la gestión escolar centrada en los aprendizajes son los siguientes:

- a) Promoción de una cultura colaborativa.
- b) Promoción de la formación de equipos pedagógicos.
- c) Organización de la institución que permita facilitar el trabajo pedagógico.
- d) Involucramiento de la familia y de la comunidad en acciones orientadas a que los estudiantes aprendan.

### **D. Gestión de los aprendizajes**

Se asume que, al referirse a la gestión escolar, entiéndase esta como un instrumento de autonomía orientada a lograr que el director se convierta en un sujeto con altos niveles autónomos cuando deba cumplir con la misión y visión de su institución. Así, las escuelas

desarrolladas a través del liderazgo pedagógico se transforman en organizaciones generadoras de aprendizaje, de carácter abierto y contextualizadas.

Los indicadores que evidencian la concreción de esta dimensión del liderazgo pedagógico son los siguientes:

- a) Brindar apoyo técnico a los docentes
- b) Monitoreo de la práctica pedagógica del docente.
- c) Monitoreo de los resultados de los estudiantes
- d) Asesoramiento y orientación con el ejemplo desarrollando clases demostrativas.
- e) Disposición con la finalidad que los docentes estén concentrados en su acción pedagógica

### **2.2.2. El desempeño docente**

Parafraseando a Requejo (2009) podemos decir que las profesiones, constituidas en prácticas de carácter social, configuradas en necesidades específicas sociales en un contexto histórico específico, cumplen una función social y asumen un saber específico que dominan quienes la practican. Es el contexto el determinante para que una profesión y quien la práctica adquiera importancia y prestigio ya que hay una estrecha relación entre los procesos sociales y el contexto cultural. Hay variabilidad en el sentido de las profesiones, en su manejo y desarrollo tecnológico y los efectos de su valor. Sin embargo, es relevante para la generación de la importancia y prestigio las características de la actuación que tienen los que la practican.

El trabajo docente, desde cualquier punto de vista, constituye un quehacer de carácter complejo. Desde esa perspectiva, Guerrero (2013) señala que el desempeño docente “se caracteriza por exhibir un conjunto de dimensiones compartidas con diversas profesiones. Hay que actuar reflexivamente para ejercerla, es decir, relación autónoma y crítica en el

conocimiento para la actuación y capacidad y habilidad suficientes para la toma de decisiones en un contexto determinado” (p. 64). La docencia se caracteriza porque se concreta, obligatoriamente, en la complejidad de una dinámica relacional, que involucra no solo a los docentes sino a los estudiantes y a sus iguales, en el marco de una interacción mediadora de aprendizajes en el contexto de la organización escolar. Requiere, además, un desempeño colectivo entre pares en los procesos de planeación, evaluación y reflexión pedagógica, con un alto compromiso ético. La profesión docente comparte las características señaladas con otras profesiones. Sin embargo, el trabajo docente se diferencia de otras profesiones, por tres dimensiones: la dimensión pedagógica, la dimensión cultural y la dimensión política.

Para el Minedu (2014) el desempeño pedagógico del docente representa el núcleo o base de la profesión docente, además que “constituye un saber específico, el conocimiento pedagógico elaborado en la reflexión nacida de la teoría y de la práctica, de donde se extraen los saberes o conocimientos que le sirven de base para el cumplimiento de sus funciones. Se refiere también a un ejecutar definido llamado enseñanza, la misma que exige competencia y capacidad para generar disposición y hacer interesar y comprometer al estudiante que aprenderá y se formará, requiriendo de la ética educativa, de la vinculación educativa y del crecimiento y la liberación del sujeto que aprende” (p. 77)

En esa perspectiva podemos distinguir tres aspectos fundamentales (Guerrero, 2013, p. 78)

- a) El juicio pedagógico, el mismo que requiere poseer variados criterios que reconozcan la existencia o vigencia de variadas maneras de aprendizaje, interpretación y valoración de lo que los estudiantes demandan en relación a la necesidad y posibilidad de aprender, discriminando entre distintas opciones de acuerdo a cada contexto y circunstancia.
- b) El liderazgo motivacional, referido a la habilidad de poder interesar en el aprendizaje a un conjunto heterogéneo de personas (edad, características, expectativas) así como

generar que confíen en el logro de sus capacidades necesarias de adquirir, en relación con distintos factores adversos y en cualquier contexto social, económico o cultural (Hué, 2012)

c) La vinculación, referida a cómo establecer relaciones personales con los estudiantes, específicamente con dimensiones subjetivas y la generación de vínculos de tipo significativo entre ellos.

Para la evaluación del desempeño pedagógico del docente es indispensable el desarrollo del proceso denominado “monitoreo”

#### **2.2.2.1. El monitoreo pedagógico como instrumento para evaluar el desempeño docente**

Delgado (2013), nos indica que el monitoreo pedagógico está, principalmente, orientado a comprobar la existencia favorable de condiciones que garanticen el aprendizaje del estudiante en la escuela, de igual manera como la concreción de acciones de asesoría que coadyuven al desarrollo de competencias, capacidades y habilidades pedagógicas del maestro y de las rutas de aprendizaje” (p. 4)

Para el Minedu (2013), el monitoreo pedagógico es el “procedimiento de recoger y analizar información de los distintos procesos pedagógicos y didácticos que se ejecutan y desencadenan tanto en las aulas como en el ámbito de la institución educativa” (p. 13)

#### **2.2.2.2. Estrategias y herramientas del proceso de monitoreo del desempeño docente**

El proceso de monitorear el desempeño docente implica, necesariamente, una estrecha relación profesional, entre los directivos y los maestros.

El monitoreo al desempeño docente, al momento de concretarse, representa la interacción entre dos profesionales poseedores de saberes mutuos, de conocimientos y de distintas maneras de comprender y valorar la acción educativa, por lo que debe ser un encuentro que se caracterice por el diálogo, el intercambio de tipo pedagógico y la valoración y el reconocer del valor de la persona en variadas dimensiones: personal, humana y profesional. En esa perspectiva será necesario que se evite:

- a) Iniciar por señalar los errores y defectos de la práctica de los docentes.
- b) La percepción por parte de los docentes como si fuera un acto punitivo de la autoridad.
- c) La divulgación del producto del monitoreo, buscando personalizarlo de manera intencional.

El monitoreo para la evaluación del desempeño docente, según Ramírez (2014), permite identificar prácticas pedagógicas que dan cuenta de cómo se implementan las actividades curriculares, los procesos pedagógicos, cómo se optimizan los tiempos, los recursos pedagógicos y si existen mecanismos válidos para atender la diversidad.

En esa perspectiva, el proceso de monitoreo al desempeño docente requiere de un conjunto de estrategias y de herramientas las mismas que responden a un propósito. Veamos algunas de ellas:

#### **a) Visita a aula**

Requiere de una ficha de observación y de un cuaderno de campo. Tiene como propósito el de identificar los aspectos fuertes y los aspectos débiles de la práctica del docente en el momento de la ejecución, así como recopilar diversa información oportuna y de confiabilidad

con la finalidad de otorgar ayuda pedagógica que permita una mejora de los desempeños del docente y la mejora y elevación del logro de aprendizajes.

### **b) La observación entre pares**

Requiere de fichas que permitan observar y de una hoja que permita planificar, de manera compartida, la sesión de aprendizaje. Se caracteriza por tener como propósito el favorecimiento de la reflexión y el construir, colegiadamente, los diversos saberes pedagógicos partiendo de una necesaria interacción que parta del aporte mutuo y la confianza, en diversas situaciones reales de enseñanza. (Lorenzo, 2005)

### **c) Círculos de interaprendizaje**

Requiere una hoja que permita planificar el evento, material informativo diverso que contenga información de tipo pedagógica, una bitácora personal del maestro, un portafolio docente, variadas evidencias de la labor del maestro, registro de videos de diversas situaciones pedagógicas. Tiene como propósito el favorecimiento de acciones de socialización y de valoración de las prácticas exitosas de maestros, como producto de la experiencia docente, a través de momentos y espacios que promuevan acciones de discusión, análisis y reflexión. Asimismo, está orientado a construir diversas propuestas de innovación pedagógica y también de aplicación de la investigación-acción en el aula.

### **2.2.2.3. Dimensiones e indicadores del desempeño docente**

#### **A) Planificación del trabajo pedagógico del docente**

Se refiere a las diversas acciones de planificación y programación de la labor pedagógica del docente consistente en la elaboración de la programación curricular, de las distintas unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje, en el contexto de una visión inclusiva y de interculturalidad.

Comprende la planificación del trabajo pedagógico del docente a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Constituye, a decir de Rosas (2010), el dominio y el conocer de una serie de características culturales, sociales y de tipo cognitivo del estudiante, el adecuado manejo de los contenidos pedagógicos y del área curricular, así como la elección y manejo de recursos y materiales educativos, estrategias didácticas y sistema de evaluación de los aprendizajes.

En ese sentido, su evidencia concreta se manifiesta en los siguientes indicadores:

- i. Características de la concreción de la planificación del currículo.
- ii. Conocimientos de las características socioculturales y cognitivas de los estudiantes
- iii. Dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinarios
- iv. Selección de materiales educativos
- v. Selección de Materiales educativos
- vi. Evaluación de los aprendizajes

## **B) Conducción de la enseñanza por el docente**

Se refiere al manejo y desarrollo del proceso de enseñanza a través de una práctica valorativa del enfoque inclusivo y de la diversidad en una gama variada de expresiones. Comprende al docente como mediador pedagógico en la búsqueda de un ambiente favorable para el aprendizaje, al manejo y dominio de los conocimientos, a estudiantes motivados de manera permanente, al desarrollo de adecuadas estrategias didácticas y metodológicas y a un sistema adecuado de evaluación. También están incluidos la utilización de variados criterios e instrumentos facilitadores e identificadores del logro, producto y desafíos en el proceso de aprender, lo mismo que lo relacionado a la enseñanza en su propósito de mejoramiento. (Salas, 2012)

En ese sentido, su evidencia concreta se manifiesta en los siguientes indicadores:

- i. Promoción de un clima que sea favorable para los aprendizajes.
- ii. Manejo oportuno y pertinente de contenidos disciplinares
- iii. Motivación continua y adecuada de los estudiantes
- iv. Desarrollo de diversas estrategias metodológicas
- v. Desarrollo de variadas estrategias evaluativas
- vi. Pertinencia y relevancia de los variados recursos didácticos
- vii. Utilización de variados criterios e instrumentos facilitadores de la identificación de logros de aprendizaje.

## **C) Participación del docente en la gestión de la escuela**

Está referida a las características de cómo participa el docente en la gestión de la institución educativa o en las redes educativas asumiendo una perspectiva democrática que le

permita delinear una comunidad de aprendizajes. Se refiere a situaciones efectivas de comunicación que involucra a los distintos componentes del colectivo escolar, su participación activa en el elaborar, ejecutar y evaluar los documentos de gestión como, por ejemplo, el PEI, así como su contribución a la concreción de un clima institucional adecuado y favorable para los aprendizajes. También supone la inclusión del respeto y una adecuada valoración de la comunidad y el contexto, así como la corresponsabilidad de los padres de familia en el logro o no de los aprendizajes y del nivel logrado. (Yáñez, 2012)

- a) Participación en la elaboración del PEI
- b) Participación en la elaboración del PCI
- c) El cómo contribuir a establecer un clima institucional favorable a los aprendizajes
- d) La valoración y el respeto por el contexto socio-comunal y sus características
- e) La valoración de la corresponsabilidad de padres de familia en el logro de los aprendizajes.

### **2.3. Bases filosóficas**

La propuesta se fundamenta en el enfoque de gestión transformacional y también en el comunicacional ya que se pretende identificar cómo se influye en los docentes para motivarlos y estimularlos y generar un cambio orientado a la mejora de su práctica pedagógica estableciéndose una apertura basada en la comunicación para la predisposición al cambio.

Se explica en el sentido de que toda gestión educativa se basa, principalmente, en la perspectiva que se tenga de la naturaleza del ser humano y de la finalidad de educación que se pretendan lograr. Todo servicio educativo pretende unos fines y debe estar centralizado en la persona y en su mejoramiento continuo y progresivo a través de los aprendizajes pero que, además, se enmarque en el proyecto de sociedad nueva (enfoque transformacional); además de

ello, la relación social que se establece en la práctica educativa y pedagógica exige principios y normas de comportamiento éticos entre quienes se relacionan (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) y los niveles de comunicación serán variables (verticales-horizontales) pero que tendrán una gran importancia ya que se constituirán en el soporte básico para la práctica de gestión, para la práctica pedagógica y para las características de los aprendizajes que se generen y su utilidad.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

**Aprendizaje.** Proceso interno de construcción de conocimientos como consecuencia de una relación con situaciones externas dirigidas.

**Asesoría pedagógica.** Se refiere al proceso en que se acompaña al docente de manera oportuna, pertinente, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de la persona y de su saber adquirido.

**Director.** Responsable legal de la institución educativa. Líder pedagógico que orienta, apoya, facilita, estimula, acompaña, promueve, monitorea y asesora todo lo referente a la gestión de los aprendizajes.

**Docente.** Elemento interviniente en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sirve como mediador para generar nuevos conocimientos en el estudiante, de mejor calidad y significativos.

**Gestión escolar.** Aquella entendida como una importantísima herramienta o instrumento de autonomía que convierte a los directivos de la escuela (subdirector y subdirectores) en sujetos con amplios y mayores niveles de autonomía orientados al cumplimiento de la misión y visión institucional.

**Institución Educativa Luis Fabio Xammar.** Institución de carácter estatal que brinda el servicio educativo en los niveles de primaria y secundaria. Es una institución educativa emblemática y la de mayor población escolar y docente en la región Lima provincias.

**Liderazgo pedagógico.** Consiste en la acción concreta de liderazgo en la escuela, liderazgo de tipo pedagógico, consistente en la capacidad de conducir al colectivo docente hacia objetivos y metas de aprendizaje que le permitirán el logro de una mejora de los aprendizajes previstos para los estudiantes. El liderazgo pedagógico consiste es generar dirección y ejercer influencia decisiva en el equipo bajo su dirección.

**Monitoreo pedagógico.** Es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos que se ejecutan en el contexto del aula y de diversos espacios de la institución educativa.

**Desempeño docente.** Es la práctica concreta del maestro, al desencadenamiento de saberes de tipo pedagógico y disciplinar, al igual que al conocimiento cabal del contexto y de las características de los estudiantes implicadores de una actitud de reflexión y autorreflexión sobre los variados procesos y finalidad de la enseñanza.

## **2.5. Hipótesis de investigación**

### **2.5.1. Hipótesis general**

Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y un adecuado desempeño de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

HE1. Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

HE2. Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de las sesiones de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018

HE3. Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

### **2.3. Operacionalización de las variables**

#### **A) Variable 1:**

La gestión directiva centrada en los aprendizajes

#### **a) Definición conceptual**

Se refiere a las características de trabajo del directivo para conducir a la institución educativa hacia objetivos y metas que permitan el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes. El liderazgo pedagógico es la característica más importante de esta gestión y se caracteriza por dar dirección y ejercer influencia en su equipo.

## b) Definición operacional

**Tabla 1** Gestión directiva centrada en los aprendizajes

DIMENSIONES	INDICADORES
Incentivo a la cultura pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo individual a cada maestro.</li> <li>• Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.</li> </ul>
Fomento de comunidades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover una cultura colaborativa.</li> <li>• Promover la formación de equipos pedagógicos.</li> <li>• Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</li> <li>• Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</li> </ul>
Gestión de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo técnico a los docentes</li> <li>• Monitorear la práctica pedagógica del docente.</li> <li>• Monitorear los resultados de los estudiantes</li> <li>• Asesorar y orientar con el ejemplo desarrollando clases demostrativas.</li> <li>• Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## B) Variable 2:

El desempeño docente

### a) Definición conceptual

Es la práctica concreta del maestro, al desencadenamiento de saberes de tipo pedagógico y disciplinar, al igual que al conocimiento cabal del contexto y de las características de los estudiantes implicadores de una actitud de reflexión y autorreflexión sobre los variados procesos y finalidad de la enseñanza

### c) Definición operacional

**Tabla 2** El desempeño docente

DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Planificación del trabajo pedagógico del docente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la programación curricular</li> <li>• Conocimientos de las características socioculturales y cognitivas de los estudiantes</li> <li>• Dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinarios</li> <li>• Selección de materiales educativos</li> <li>• Evaluación de los aprendizajes</li> </ul>
<p><b>Conducción de la enseñanza por el docente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de un clima favorable al aprendizaje</li> <li>• Manejo de contenidos</li> <li>• Motivación permanente de los estudiantes</li> <li>• Desarrollo de diversas estrategias metodológicas</li> <li>• Desarrollo de diversas estrategias de evaluación</li> <li>• Recursos didácticos pertinentes y relevantes</li> <li>• Uso de diversos criterios e instrumentos que faciliten la identificación del logro de aprendizaje</li> </ul>
<p><b>Participación del docente en la gestión de la escuela</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la elaboración del PEI</li> <li>• Participación en la elaboración del PCI</li> <li>• Contribución al establecimiento de un clima institucional favorable</li> <li>• Valoración y respeto a la comunidad y sus características</li> <li>• Valoración de la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.</li> </ul>

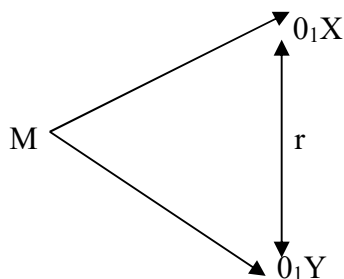
Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

El Diseño que correspondió a esta investigación, a criterio de (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), fue de tipo no experimental, ya que no se modificó la realidad, y fue transeccional porque la aplicación de los instrumentos para la toma de datos se realizó solo en una oportunidad. Es un estudio descriptivo porque mide y reporta la relación entre la gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño docente en la población seleccionada. Es un estudio correlacional de asociación ya que mide el grado de relación entre las variables descritas. Gráficamente se denota así:



Dónde:

M : Muestra de Estudio

X : Gestión directiva centrada en los aprendizajes

Y : Desempeño docente

0<sub>1</sub> : Coeficiente de Relación

r : Correlación

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

La población estará constituida por 63 docentes y 3 directivos del nivel primaria de la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado

#### **3.2.2. Muestra**

Muestra censal, es decir, los 63 docentes.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de datos se empleará la técnica de la encuesta, por lo que se aplicará a la muestra de docentes un cuestionario con escala de medición de las variables tipo Likert

#### **Instrumentos**

##### **Ficha Técnica:**

Nombre Original : Escala de actitudes

Autor : Dra. Gutiérrez García, Mariela

Procedencia : Arequipa - Perú, 2014

Objetivo : Determinar la relación existente entre la gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria en la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

- Administración : Individual
- Duración : Aproximadamente de 25 a 30 minutos
- Significación : La escala está referida a la gestión centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2017.

**Estructura:**

La escala consta de 40 ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Lickert, y cada ítem está estructurado con tres alternativas de respuestas, como: 1) Siempre, 2) A veces 3) Nunca. La calificación se dio en tres puntos con una dirección positiva y negativa. Asimismo, la escala está conformada por 06 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, periodo 2018. En la calificación positiva de la prueba la puntuación parte de 3 a 1 puntos, salvo en los reactivos donde la calificación es negativa o a la inversa (de 1 a 3 puntos).

**Validez del instrumento:**

Esta escala de Actitudes hacia la gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, periodo 2018, fue sometida a criterio de un grupo de Jueces Expertos, integrado por profesores entre Magíster y Doctores en Educación del ámbito del distrito de Huacho, quienes informaron acerca de la aplicabilidad del cuestionario de la presente investigación.

### **3.5. Técnicas para el procesamiento de la información**

Para la identificación y descripción de las variables estudiadas se utilizó la estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes y las medidas de tendencia central y de dispersión. Permitieron recopilar, clasificar, presentar, analizar e interpretar los datos e ítems referidos a las pruebas aplicadas a los estudiantes, que constituyeron la muestra de la población.

Para establecer la asociación entre los niveles alcanzados en cada variable se utilizó la técnica inferencial. Esta técnica generó la información y postulados teóricos necesarios para poder deducir y generalizar tomando decisiones partiendo del núcleo de una información de tipo parcial y mediante la utilización de técnicas descriptivas.

Para el trabajo estadístico se codificó y digitó los datos aplicando el paquete estadístico SPSS en su última versión.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de resultados**

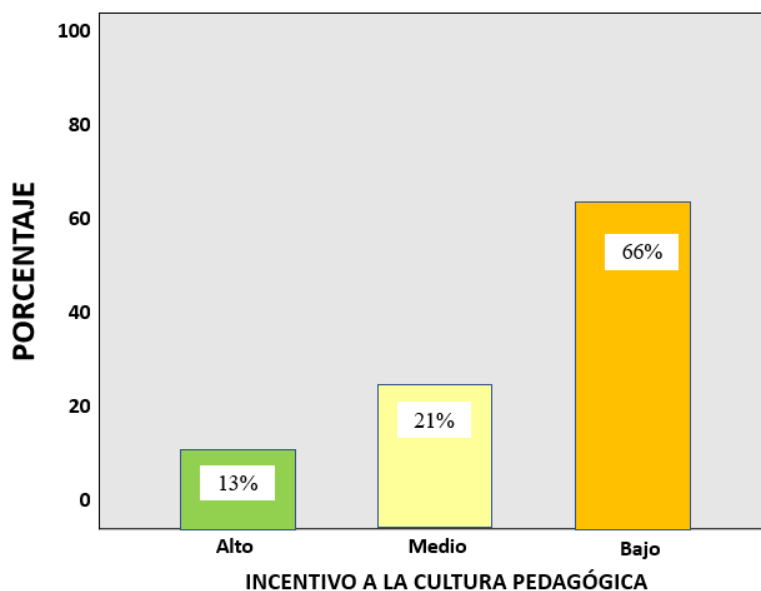
Finalizado el trabajo de campo, cuya actividad principal fue la aplicación del instrumento (cuestionario de encuesta), a efectos de recopilar respuestas relacionadas con los indicadores de las variables: Gestión escolar centrada en los aprendizajes y el desempeño docente; se realizó el procesamiento de los datos recopilados, utilizando para el efecto los programas informáticos respectivos que permitieron diseñar las tablas de distribución de frecuencias y las tablas de contingencias. Las tablas antes mencionadas han servido de base para realizar los diversos análisis estadísticos y la comprobación estadística de las hipótesis.

**Tabla 3** Incentivo a la cultura pedagógica

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	08	13%
<i>Medio</i>	13	21%
<i>Bajo</i>	42	66%
TOTAL	63	100%

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 1** Incentivo a la cultura pedagógica

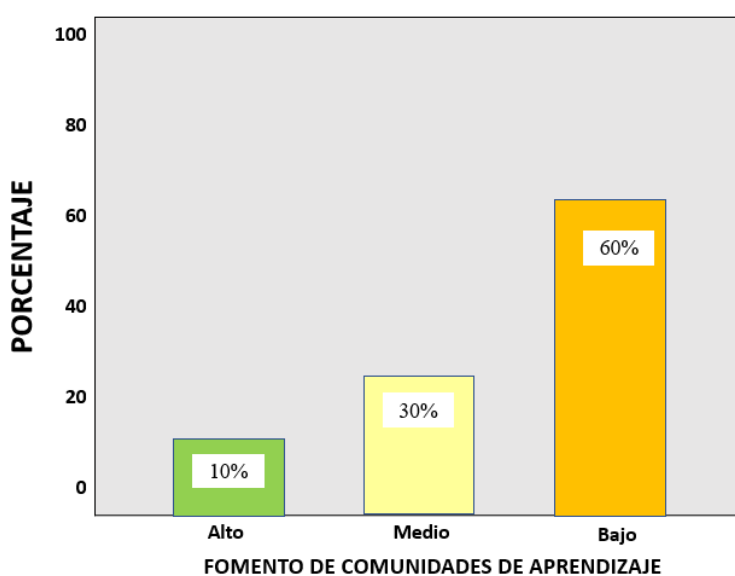
De la tabla 03 y figura 01 se puede afirmar que un 66% de los docentes considera que existe un bajo nivel de gestión directiva respecto al incentivo a la cultura pedagógica en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado, un 21% considera que hay un nivel medio y solo un 13% considera que hay un nivel alto de gestión directiva. Respecto al incentivo a la cultura pedagógica.

**Tabla 4** Fomento de comunidades de aprendizaje

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	06	10%
<i>Medio</i>	19	30%
<i>Bajo</i>	38	60%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 2** Fomento de comunidades de aprendizaje

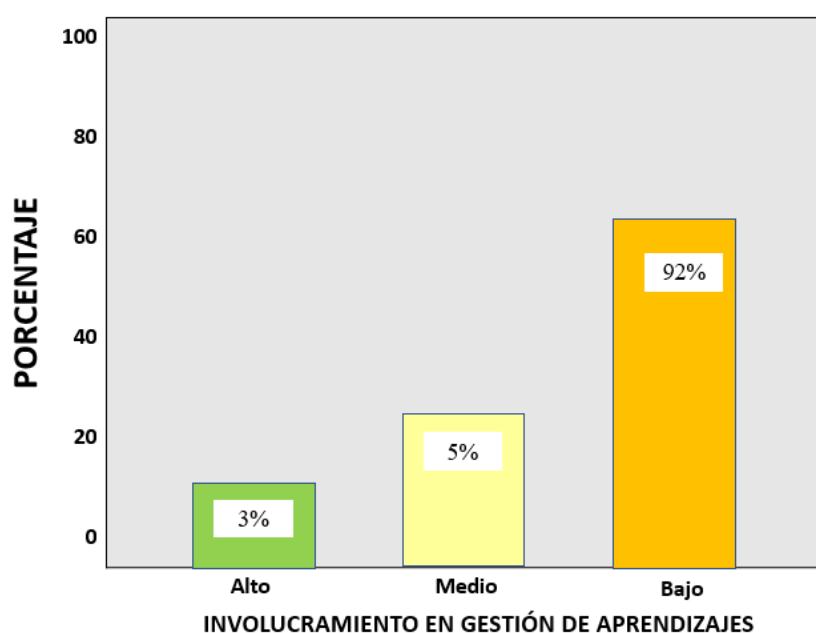
De la tabla 04 y figura 02 se puede afirmar que un 60% de los docentes considera que existe un bajo nivel de gestión directiva respecto al fomento de comunidades de aprendizaje en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado, un 30% considera que hay un nivel medio y solo un 10% considera que hay un nivel alto de gestión directiva. respecto al fomento de comunidades de aprendizaje por parte de los directivos de la institución educativa.

**Tabla 5** Involucramiento en gestión de los aprendizajes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	02	3%
<i>Medio</i>	03	5%
<i>Bajo</i>	58	92%
TOTAL	63	100%

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 3** Gestión directiva centrada en los aprendizajes

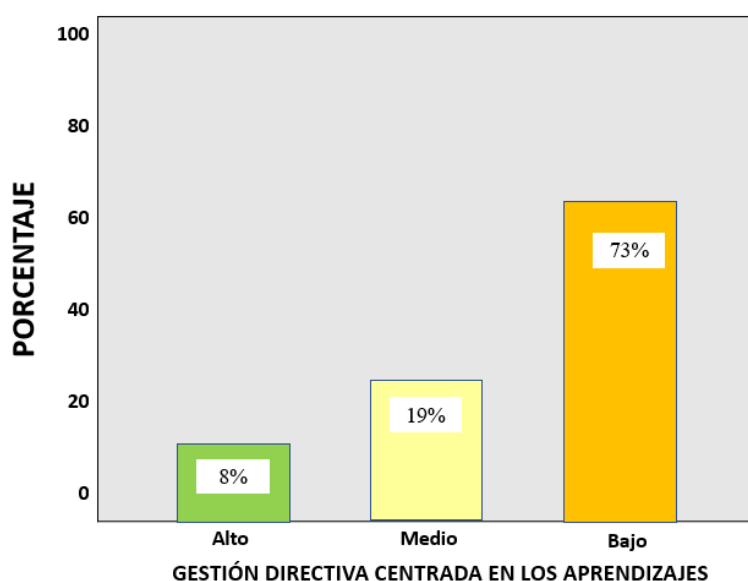
Considerando la información anterior acerca de las tres dimensiones de la variable “Gestión directiva centrada en los aprendizajes”, de la tabla 06 y figura 04 se puede afirmar que, respecto al nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes de la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar”, un 73% de los docentes considera que existe un nivel bajo de gestión directiva centrada en los aprendizajes, un 19% considera que hay un nivel medio y solo un 8% considera que hay un nivel alto de gestión directiva centrada en los aprendizajes en la institución mencionada.

**Tabla 6** Gestión directiva centrada en los aprendizajes

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Alto</i>	05	8%
<i>Medio</i>	12	19%
<i>Bajo</i>	46	73%
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 4** Gestión directiva centrada en los aprendizajes

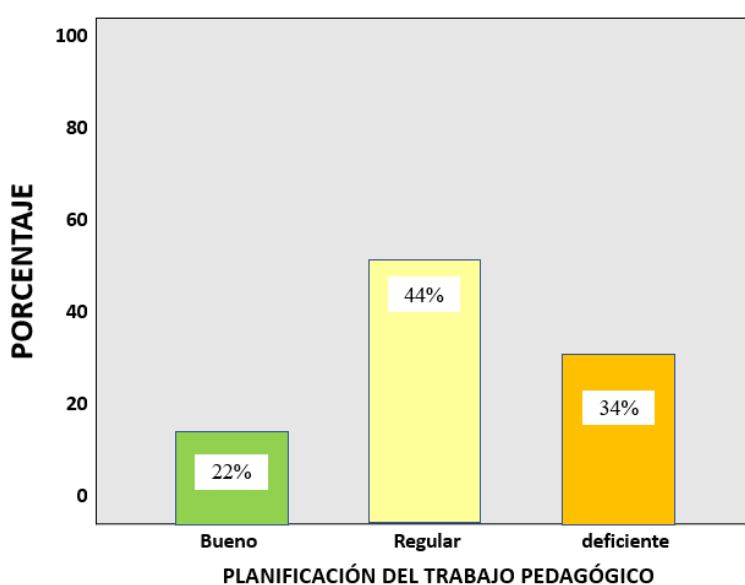
Considerando la información anterior acerca de las tres dimensiones de la variable “Gestión directiva centrada en los aprendizajes”, de la tabla 06 y figura 04 se puede afirmar que, respecto al nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes de la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar”, un 73% de los docentes considera que existe un nivel bajo de gestión directiva centrada en los aprendizajes, un 19% considera que hay un nivel medio y solo un 8% considera que hay un nivel alto de gestión directiva centrada en los aprendizajes en la institución mencionada.

**Tabla 7** Planificación del trabajo pedagógico

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bueno</i>	14	22%
<i>Regular</i>	28	44%
<i>Deficiente</i>	21	34%
TOTAL	63	100%

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 5** Planificación del trabajo pedagógico

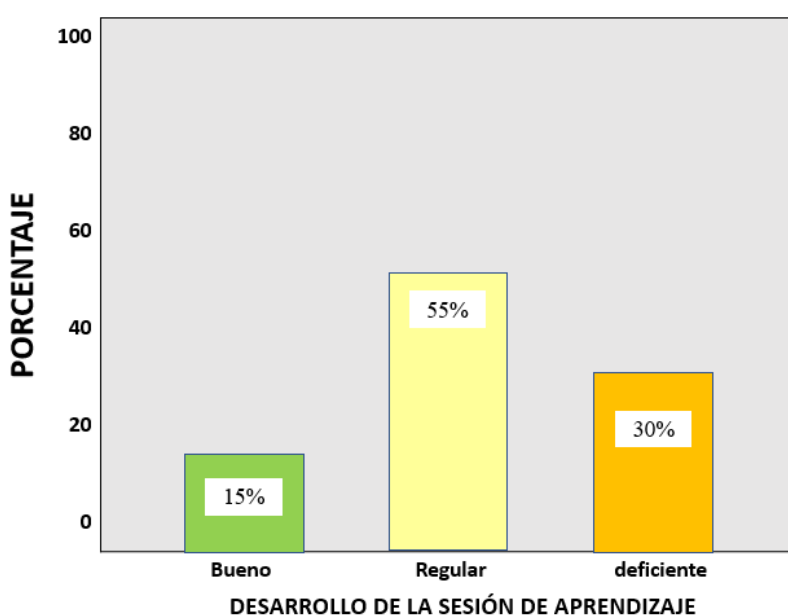
De la tabla 07 y figura 05 se puede afirmar que un 34% de los docentes considera que existe un nivel deficiente de gestión directiva respecto a la planificación del trabajo pedagógico en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado, un 44% considera que hay un nivel regular y un 22% considera que hay un nivel bueno de gestión directiva respecto a la planificación del trabajo pedagógico por parte de los directivos de la institución educativa.

**Tabla 8** Desarrollo de la sesión de aprendizaje

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bueno</i>	10	15%
<i>Regular</i>	35	55%
<i>Deficiente</i>	18	30%
TOTAL	63	100%

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 6** Desarrollo de la sesión de aprendizaje

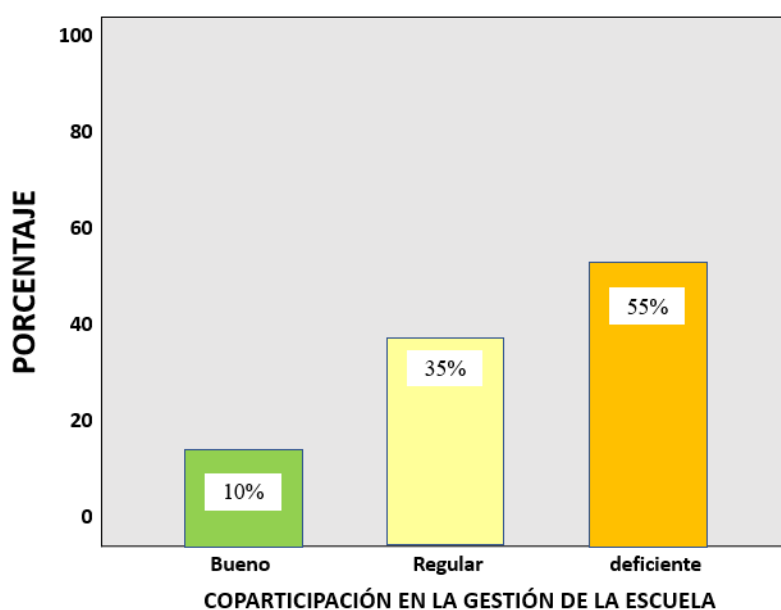
De la tabla 08 y figura 06 se puede afirmar que un 30% de los docentes considera que existe un nivel deficiente de gestión directiva respecto al desarrollo de la sesión de aprendizaje en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado, un 55% considera que hay un nivel regular y un 15% considera que hay un nivel bueno de gestión directiva respecto al desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los directivos de la institución educativa.

**Tabla 9** Coparticipación en la gestión de la escuela

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bueno</i>	6	10%
<i>Regular</i>	22	35%
<i>Deficiente</i>	35	55%
TOTAL	63	100%

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 7** Coparticipación en la gestión de la escuela

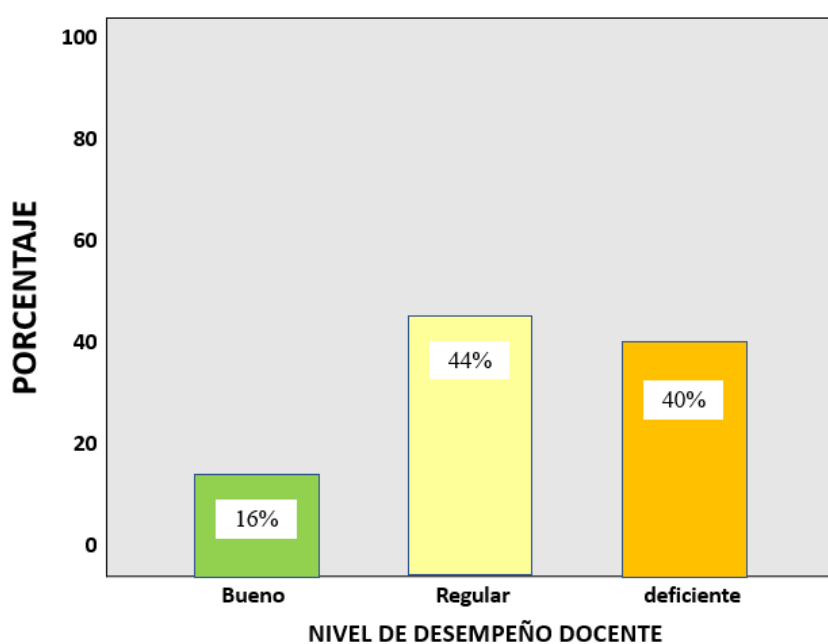
De la tabla 09 y figura 07 se puede afirmar que un 55% de los docentes considera que existe un nivel deficiente de gestión directiva respecto a la coparticipación en la gestión de la escuela en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar Jurado, un 35% considera que hay un nivel regular y un 10% considera que hay un nivel bueno de gestión directiva respecto a la coparticipación en la gestión de la escuela.

**Tabla 10** Nivel del desempeño docente

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
<i>Bueno</i>	10	16%
<i>Regular</i>	28	44%
<i>Deficiente</i>	25	40%
TOTAL	63	100%

*Fuente: Elaborado por la autora*

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

**Figura 8** Nivel de desempeño docente

Considerando la información anterior acerca de las tres dimensiones de la variable “Nivel de desempeño docente”, de la tabla 10 y figura 08 se puede afirmar que, respecto al nivel de desempeño docente en la Institución Educativa “Luis Fabio Xammar”, un 40% de los docentes considera que existe un nivel deficiente de desempeño docente, un 44% considera que hay un nivel regular y solo un 16% considera que hay un nivel bueno de desempeño docente en el nivel primaria en la institución mencionada.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis alternativa Ha: Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

Hipótesis nula H0: No existiría una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018

**Tabla 11** De contingencia, hipótesis general

		NIVEL DE DESEMPEÑO DOCENTE				
		Bueno	Regular	Deficiente	TOTAL	
GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Alto	Recuento	3	2	0	5
		% de desarrollo del desempeño docente	60%	40%	0%	100%
	Medio	Recuento	4	7	1	12
		% de desarrollo del desempeño docente	33%	59%	8%	100%
	Bajo	Recuento	14	13	19	46
		% de desarrollo del desempeño docente	31%	28%	41%	100%
<b>TOTAL</b>	Recuento	21	22	20	<b>63</b>	
	% de desarrollo del desempeño docente	33%	35%	32%	100%	

Fuente: Elaborado por el propio autor

El 41% de los que consideran un nivel bajo de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes muestran un nivel deficiente en el Desempeño Docente y el 28% muestra solo un

nivel regular. Es decir que a un bajo nivel de Gestión Directiva centrada en los Aprendizajes le corresponde un nivel deficiente en el Desempeño Docente.

### Prueba estadística de independencia de criterios:

**Tabla 12** Prueba de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	178.880(a)	4	.000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	78.025	4	.000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	63		

a 5 casillas (55.6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .03.

Fuente: Elaborado por la propia autora

Dado que el valor de  $p=0,000 < 0,05$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre una Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes y el Desempeño Docente en la en la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado -2018.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

Hipótesis alternativa Ha: Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018

Hipótesis nula H0: No existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

**Tabla 13** Tabla de contingencia

		PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO				
		Buena	Regular	Deficiente	TOTAL	
GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Alto	Recuento % de nivel del desempeño docente	3 60%	2 40%	0 0%	5 100%
	Medio	Recuento % de nivel del desempeño docente	4 33%	7 58%	1 9%	12 100%
	Bajo	Recuento % de nivel del desempeño docente	7 15%	19 41%	20 44%	46 100%
<b>TOTAL</b>		Recuento % del desempeño docente	14 8%	28 19%	21 73%	<b>63</b> 100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

El 44% de los que consideran un nivel bajo de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes muestran un nivel deficiente en Planificación del Trabajo Pedagógico y el 41% muestra solo un nivel regular. Es decir que a un bajo nivel de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes le corresponde un nivel deficiente en la Planificación del Trabajo Pedagógico.

### Prueba estadística de independencia de criterios:

**Tabla 14** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	157,649(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	128,519	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	63		

Fuente: Elaborado por el propio autor

Dado que el valor de  $p=0,000 < 0,05$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la gestión Directiva centrada en los Aprendizajes y la Planificación del Trabajo Pedagógico en la institución educativa Luis Fabio Xammar – 2018

### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

Hipótesis alternativa  $H_a$ : Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

Hipótesis nula  $H_0$ : No existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

**Tabla 15** Tabla de contingencia

		DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE				
		Buena	Regular	Deficiente	TOTAL	
GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Alto	Recuento % de nivel del desempeño docente	3 60%	2 40%	0 0%	5 100%
	Medio	Recuento % de nivel del desempeño docente	4 33%	7 58%	1 9%	12 100%
	Bajo	Recuento % de nivel del desempeño docente	3 7%	26 56%	17 37%	46 100%
<b>TOTAL</b>		Recuento % de nivel del desempeño docente	10 16%	35 56%	18 28%	<b>63</b> 100%

Fuente: Elaborado por el propio autor

El 37% de los que consideran un nivel bajo de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes muestran un nivel deficiente en desarrollo de la Sesión de Aprendizaje y el 56% muestra solo un nivel regular. Es decir que a un bajo nivel de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes le corresponde un nivel regular o deficiente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.

### Prueba estadística de independencia de criterios:

**Tabla 16** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	158,659(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	127,619	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	63		

Fuente: Elaborado por el propio autor

Dado que el valor de  $p=0,000 < 0,05$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje en la institución educativa Luis Fabio Xammar – 2018

### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3

Hipótesis alternativa  $H_a$ : Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

Hipótesis nula  $H_0$ : No existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.

**Tabla 17** Tabla de contingencia

		COPARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA				
		Buena	Regular	Deficiente	TOTAL	
GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	Alto	Recuento % de nivel de práctica de tradiciones y costumbres	3 60%	2 40%	0 0%	5 100%
	Medio	Recuento % de nivel de práctica de tradiciones y costumbres	3 25%	7 58%	2 17%	12 100%
	Bajo	Recuento % de nivel de práctica de tradiciones y costumbres	0 0%	13 28%	33 72%	46 100%
<b>TOTAL</b>		Recuento % de nivel de práctica de tradiciones y costumbres	6 10%	22 35%	35 55%	<b>63</b> 100%

Fuente: Elaborado por la propia autora

El 72% de los que consideran un nivel bajo de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes muestran un nivel deficiente en Coparticipación en la Gestión de la Escuela y el 28% muestra solo un nivel regular. Es decir que a un bajo nivel de Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes le corresponde un nivel deficiente en la Coparticipación en la Gestión de la Escuela.

**Prueba estadística de independencia de criterios:**

**Tabla 18** Pruebas de chi-cuadrado

	<b>Valor</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	156,659(a)	4	,000
Corrección por continuidad			
Razón de verosimilitudes	125,619	4	,000
Asociación lineal por lineal			
N de casos válidos	63		

Fuente: Elaborado por el propio autor

Dado que el valor de  $p=0,000 < 0,05$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que existe una relación significativa entre la Gestión Centrada en los Aprendizajes y la coparticipación en la Gestión Escolar en la institución educativa Luis Fabio Xammar - 2018.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que existe entre una Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes y el Desempeño Docente en el nivel primaria de la institución educativa Luis Fabio Xammar, en el periodo 2018.

La línea base de la presente investigación fue la suposición inicial de que en la institución educativa donde realizamos la investigación, existiría un nivel bajo de la Gestión Directiva Centrada en los Aprendizajes y esto estaría determinando la presencia de una relación significativa, de carácter positivo o negativo, respecto al desempeño docente en el nivel primaria del Luis Fabio Xammar.

Ejecutada y terminada la investigación y hecho el procesamiento estadístico de la información, es decir, de los datos que corresponden a cada una de las dos variables, se ha determinado que para 73% de los docentes existe un nivel bajo de una gestión directiva centrada en los aprendizajes y ello estaría estrechamente relacionado con un 40% de un nivel deficiente en el monitoreo pedagógico y un 44% de un nivel solo regular, coincidiendo, en este aspecto con la investigación de Reynoso (2012), en el sentido que “se evidencia la ausencia de una gestión directiva centrada en los aprendizajes en una gran mayoría de las instituciones educativas investigadas ya que la gestión no se ha priorizado la gestión de los aprendizaje sino que se ha priorizado aspectos académicos o de representación”. En ese mismo sentido, se coincide con la investigación de Rodríguez (2012), quien concluye que “el 73% de los docentes no observa en su Director un perfil de líder institucional y no considera que la Dirección asuma la conducción de un liderazgo pedagógico”; caso similar a la conclusión de Trebejo (2009),

quien señala que “si las características de la gestión del equipo directivo de la institución educativa presentan limitaciones y deficiencias en su planificación y organización entonces el desempeño docente también se impregna de esas características y pierde su eficacia y utilidad (40% de los casos)”.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada de la variable “Gestión directiva centrada en los aprendizajes” respecto a la dimensión “Incentivo a la cultura pedagógica” nos señalan que un alto porcentaje de los docentes (66%) considera la existencia de un nivel bajo de la gestión, es decir no hay por parte de los directivos el apoyo ni los incentivos a docentes. Respecto a la dimensión “fomento de comunidades de aprendizaje” se evidencia que un 60% de los docentes considera que no se promueve una cultura colaborativa ni se forman equipos pedagógicos ni se organiza la institución para facilitar el trabajo pedagógico, y respecto a la dimensión “involucramiento en gestión de los aprendizajes” el 92% señala que no se brinda apoyo técnico a los docentes y que tampoco se monitorea adecuadamente la práctica pedagógica ni se monitorean los resultados de los estudiantes. Se coincide, en estos aspectos, con las investigaciones y planteamientos de Mitzuma (2012), Reynoso (2012) y Rodríguez (2012)

Y respecto a los resultados de la investigación realizada a la variable “desempeño del docente” se ha determinado que un 40% de los docentes muestran un nivel deficiente y otro 44% solo muestra un nivel regular. Respecto a la dimensión “planificación del trabajo pedagógico”, un 34% de los docentes muestra un nivel deficiente y un 44 % un nivel solo regular en lo que se refiere a elaboración de la programación curricular, dominio de contenidos y evaluación de los aprendizajes, entre otros. Respecto a la dimensión “desarrollo de la sesión de aprendizaje” un 30% de los docentes evidencia un nivel deficiente y un 55 un nivel solo regular en lo que se refiere promoción de un clima favorable para el aprendizaje, manejo de contenidos, motivación, manejo de estrategias y manejo de estrategias para la evaluación, y respecto a la dimensión “coparticipación en la gestión de la escuela” un 55% de docentes señala

no participar en elaboración de documentos de gestión y contribución a un clima institucional adecuado. Hay que resaltar que solo un 10% de los docentes presenta un nivel bueno.

Finalmente, a la luz de nuestros hallazgos y de los procedimientos estadísticos aplicados, se puede afirmar, que las variables “Gestión directiva centrada en los aprendizajes” y el “desempeño docente” se relacionan. Por consiguiente, en concordancia a lo que se presumía antes de realizar la investigación en la Institución Educativa Luis Fabio Xammar de Huacho, periodo 2018, la gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes del nivel primaria.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

En la prueba realizada a la hipótesis general, tal como lo demuestra la tabla N° 11, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre la gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño docente en el nivel primario de la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado, periodo 2018. La prueba del chi-cuadrado utilizada para comprobar estadísticamente la hipótesis general, que relaciona la variable “gestión directiva” con la variable “desempeño docente”, arrojó como resultado que:  $p=0,00 < 0,05$ , lo cual probó que una gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona de modo significativo con el nivel de desempeño docente.

En la prueba realizada a la hipótesis específica 1, tal como lo demuestra la tabla N° 13, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre la gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico en la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado, periodo 2018. La prueba del chi-cuadrado utilizada para comprobar estadísticamente la hipótesis específica 1, que relaciona la variable “gestión directiva centrada en los aprendizajes” con la variable “planificación del trabajo pedagógico”, arrojó como resultado que:  $p=0,00 < 0,05$ , lo cual probó que la gestión directiva se relaciona de modo significativo con planificación del trabajo pedagógico.

En la prueba realizada a la hipótesis específica 2, tal como lo demuestra la tabla N° 15, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre el nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje en los docentes del nivel primaria de la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado. La prueba del chi-cuadrado utilizada

para comprobar estadísticamente la hipótesis específica, que relaciona la variable “gestión directiva” con la variable “desarrollo de la sesión de aprendizaje”, arrojó como resultado que:  $p=0,00 < 0,05$ , lo cual probó que el nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona de modo significativo con el desarrollo de la sesión de aprendizaje en el nivel primaria.

En la prueba realizada a la hipótesis específica 3, tal como lo demuestra la tabla N° 17, evidenciamos que sí existe una relación significativa entre el nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación de los docentes en la gestión de la escuela en la institución educativa Luis Fabio Xammar Jurado, periodo 2018. La prueba del chi-cuadrado utilizada para comprobar estadísticamente la hipótesis específica 3, que relaciona la variable “gestión directiva” con la variable “coparticipación de los docentes en la gestión de la escuela”, arrojó como resultado que:  $p=0,00 < 0,05$ , lo cual probó que el nivel de gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona de modo significativo con coparticipación de los docentes en la gestión de la escuela.

## **6.2. Recomendaciones**

A. La gestión de las instituciones educativas por parte de los directivos (directores, subdirectores) debe tener un sistema de seguimiento y control por parte de los especialistas y responsables de los órganos desconcentrados del sector educación para la verificación de que efectivamente se esté aplicando el modelo de gestión centrado en los aprendizajes en las instituciones educativas.

B. Los directivos de las diversas instituciones educativas requieren una formación o capacitación sobre liderazgo, relaciones interpersonales y evaluación institucional, enfatizándose aspectos como incentivo a la innovación pedagógica, fomento de

comunidades de aprendizaje, involucramiento en gestión de los aprendizajes, planificación del trabajo pedagógico, desarrollo de las sesiones de aprendizaje y coparticipación en la gestión de la escuela.

C. Todos los docentes de las instituciones educativas deben recibir capacitaciones respecto al modelo de gestión centrado en los aprendizajes, las mismas que deben estar acompañadas de un proceso de seguimiento y validación de experiencias exitosas. Estas capacitaciones deberían poner énfasis en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.

D. Las diversas instancias desconcentradas del sector educación deberían poner mayor énfasis en el desarrollo del monitoreo pedagógico que realizan los directivos en cada institución educativa. Se debe resaltar la importancia de este proceso y su adecuada realización que requiere un involucramiento y compromiso de todo el equipo directivo con los docentes.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes Documentales

IEE Luis Fabio Xammar Jurado. (2018.). Programaciones curriculares de docentes del nivel primario

### 7.2. Fuentes Bibliográficas

Álvarez, M. (2008). El programa de Dirección. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Kimeln.

Argos, J. (2009). Liderazgo y Educación. Santander, España: Editorial UC

Barreto, T. (2010). Tendencias en la dirección institucional. Lima: San Marcos

Bazalar, M. (2013). La nueva gestión escolar. Cusco: DREC

Bazalar, T. (2010), investigación titulada “Relación entre la gestión pedagógica directiva y la práctica docente en la Institución Educativa Guillermo E Billinghamurst de Barranca, 2009”. Tesis para obtener el grado de magíster en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho, Perú.

Benitez, M. (2009). Gestión de los aprendizajes. Lima: Minedu

Bonifaz, R. (2012). La Asignación de Desempeño Colectivo desde una perspectiva sistémica. Santiago: CPEIP

Bravo, R. (2009). El liderazgo educativo. Lima: Edic. Rayo azul.

Cadwell, B. (2005). Liderar la escuela del futuro. Madrid: Editorial Pirámide.

Carda, R. & Larrosa, F. (2006). La organización del centro educativo: manual para maestros. Valencia, España: Edit. Icerba

- Consejo Nacional de Educación (2007) Programa de Acompañamiento Pedagógico para mejorar aprendizajes en las Instituciones educativas de áreas rurales. Lima: UNMSM
- Gamarra, C. (2014). Perspectivas para una gestión eficaz. Lima: Ediciones Cantuta
- García, M. (2013) El liderazgo pedagógico del director de educación secundaria para promover la reflexión docente y mejorar los aprendizajes de los estudiantes. México: Dirección General de Investigación Educativa-SEP.
- Gimeno, J. (2002). La dirección de centros: análisis de tareas. Ministerio de Educación y Cultura, Madrid, España. CIDE.
- Guerrero, L. (2012) Modelos de Gestión Escolar. Lima: Minedu-USIL
- Guerrero, M. (2013). Secretos para ser un buen docente. Madrid: Mundo pedagógico.
- Hué, C. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Ministerio de Educación, Cultura y deporte. Barcelona, España. Kapeluzt
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas. Madrid: Praxis.
- Malaver, G. (2011), investigación titulada “La gestión pedagógica y el monitoreo en la I.E. Virgen del Rosario, Morropón, Piura, 2011”, tesis de maestría en la Universidad César Vallejo, Perú.
- Mitzuma (2012), investigación titulada “El liderazgo pedagógico y las características del desempeño docente en las instituciones educativas del sector 3 de Santiago de Chile, 2011-2012” , tesis de postgrado en la Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Minedu (2013) Lineamientos para efectivizar la supervisión educativa. Viceministerio de Gestión Pedagógica. Lima: Navarrete.
- Minedu (2013). Rutas del aprendizaje: Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Fascículo 1. Lima: Navarrete.
- Minedu (2014). La gestión educativa y el PEI. Tomo 1, serie Magisterio. Lima, Navarrete

- Pariasca, H. (2011) Liderazgo directivo y Supervisión, monitoreo y acompañamiento a los docentes en la IE 88106 José Carlos Mariátegui de Huarney, Ancash, Perú.
- Requejo, H. (2009). ¿Por qué ser docente? Bogotá: Hilo Verde.
- Reynoso, T. (2012). La influencia de un liderazgo directivo centrado en la gestión pedagógica en los resultados de la evaluación a los docentes del estado de Sonora, México: Graill
- Robinson, G. (2009). Las claves del liderazgo pedagógico. Santiago: UCCH.
- Rodríguez (2012), investigación titulada “El liderazgo pedagógico, el desempeño docente y el rendimiento académico en el ámbito de la UGEL 06, año 2012”. Tesis de postgrado en la Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Rosas, G (2010) Funciones del director y su relación con el monitoreo a los docentes en la RED educativa N° 06 en la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, Lima. Lima, San Marcos.
- Salas, P. (2012). Lineamientos para el monitoreo y acompañamiento pedagógico. Lima: Minedu.
- Tiznado, M. (2011). Características de la gestión del director y su relación con el trabajo docente en la educación básica. Quito: Nerox
- Trebejo, E. (2009), Características del Director y su influencia en la calidad del Monitoreo pedagógico en la UGEL Chiclayo. DRE Lambayeque, Perú.
- Valenzuela, M. (2008). Un nuevo director para una nueva escuela. Lima: Master libros.
- Yáñez, J. (2012). El monitoreo pedagógico en Chile. Santiago: Mineduc

### **7.3. Fuentes electrónicas**

Cassasus, J. (2000). Gestión y Educación. Recuperado en

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5C01.gestionyeducacion.pdf>

Delgado, R. (2013). Monitoreo pedagógico\_DREC. Recuperado en

[http://prezi.com/g1n8efsnsa6n/monitoreo-pedagogico\\_drec/](http://prezi.com/g1n8efsnsa6n/monitoreo-pedagogico_drec/)

Ortiz, A. (2010). Liderazgo. Recuperado en <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

Minedu (2016). Directivos construyendo escuela. Recuperado en

[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo\\_gestion\\_escolar\\_centrada\\_en\\_aprendizajes.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/fasciculo_gestion_escolar_centrada_en_aprendizajes.pdf)

EDUCA LIBROS (2012). La gestión escolar centrada en los aprendizajes. Recuperado en

<https://issuu.com/educa2/docs/120810010040-f1c7cd7af8524c6e8d016f007c46167d>

Trahtemberg, L. (2013). Gestión educativa centrada en los aprendizajes. Recuperado en

<http://www.trahtemberg.com/eventos/2249-gestion-educativa-centrada-en-el-aprendizaje.html>

Edugestores (2014) “Prácticas clave” de gestión centrada en los aprendizajes. Recuperado en

<http://www.edugestores.pe/docs/practicas-clave-de-gestion-centrada-en-los-aprendizajes/>

**ANEXOS**

## Anexo 01: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA												
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cómo y de qué manera una gestión directiva centrada en los aprendizajes se relaciona con el desempeño de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿Qué relación existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación existente entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria en la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.</p> <p>Determinar el tipo de relación existente entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b> Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desempeño de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b> Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la planificación del trabajo pedagógico por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y el desarrollo de la sesión de aprendizaje por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.</p> <p>Existe una relación significativa entre una gestión directiva centrada en los aprendizajes y la coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los</p>	<p><b>VARIABLE 1: La gestión Directiva centrada en los aprendizajes</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Incentivo a la cultura pedagógica</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo individual a cada maestro.</li> <li>Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas y a la innovación.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Fomento de comunidades de aprendizaje</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover una cultura colaborativa.</li> <li>Promover la formación de equipos pedagógicos.</li> <li>Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</li> <li>Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Involucramiento en gestión de los aprendizajes</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo técnico a los docentes</li> <li>Monitorear la práctica pedagógica del docente.</li> <li>Monitorear los resultados de los estudiantes</li> <li>Asesorar y orientar con el ejemplo desarrollando clases demostrativas.</li> <li>Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p><b>VARIABLE 2: El desempeño docente</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DIMENSIONES</th> <th>INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación del trabajo pedagógico</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la programación curricular</li> <li>Conocimientos de las características socioculturales y cognitivas de los estudiantes</li> <li>Dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinarios</li> <li>Selección de materiales educativos</li> <li>Evaluación de los aprendizajes.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	DIMENSIONES	INDICADORES	Incentivo a la cultura pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo individual a cada maestro.</li> <li>Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas y a la innovación.</li> </ul>	Fomento de comunidades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover una cultura colaborativa.</li> <li>Promover la formación de equipos pedagógicos.</li> <li>Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</li> <li>Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</li> </ul>	Involucramiento en gestión de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo técnico a los docentes</li> <li>Monitorear la práctica pedagógica del docente.</li> <li>Monitorear los resultados de los estudiantes</li> <li>Asesorar y orientar con el ejemplo desarrollando clases demostrativas.</li> <li>Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.</li> </ul>	DIMENSIONES	INDICADORES	Planificación del trabajo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la programación curricular</li> <li>Conocimientos de las características socioculturales y cognitivas de los estudiantes</li> <li>Dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinarios</li> <li>Selección de materiales educativos</li> <li>Evaluación de los aprendizajes.</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Población:</b> 63 docentes y 03 directivos del nivel primaria</p> <p><b>Muestra:</b> Muestra censal (63 docentes y 03 directivos)</p> <p><b>Técnica de recojo de información</b> Acopio o recopilación documental</p> <p><b>Instrumento:</b> Ficha de recolección de datos</p>
DIMENSIONES	INDICADORES															
Incentivo a la cultura pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo individual a cada maestro.</li> <li>Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas y a la innovación.</li> </ul>															
Fomento de comunidades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover una cultura colaborativa.</li> <li>Promover la formación de equipos pedagógicos.</li> <li>Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</li> <li>Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</li> </ul>															
Involucramiento en gestión de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar apoyo técnico a los docentes</li> <li>Monitorear la práctica pedagógica del docente.</li> <li>Monitorear los resultados de los estudiantes</li> <li>Asesorar y orientar con el ejemplo desarrollando clases demostrativas.</li> <li>Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.</li> </ul>															
DIMENSIONES	INDICADORES															
Planificación del trabajo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la programación curricular</li> <li>Conocimientos de las características socioculturales y cognitivas de los estudiantes</li> <li>Dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinarios</li> <li>Selección de materiales educativos</li> <li>Evaluación de los aprendizajes.</li> </ul>															

docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018?	docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.	coparticipación en la gestión de la escuela por parte de los docentes del nivel primaria de la IEE Luis Fabio Xammar de Huacho, año 2018.	Desarrollo de la sesión de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de un clima favorable al aprendizaje</li> <li>• Manejo de contenidos</li> <li>• Motivación permanente de los estudiantes</li> <li>• Desarrollo de diversas estrategias metodológicas</li> <li>• Desarrollo de diversas estrategias de evaluación</li> <li>• Recursos didácticos pertinentes y relevantes</li> <li>• Uso de diversos criterios e instrumentos que faciliten la identificación del logro de aprendizaje.</li> </ul>	Encuesta
			Coparticipación en la gestión de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la elaboración del PEI</li> <li>• Participación en la elaboración del PCI</li> <li>• Contribución al establecimiento de un clima institucional favorable</li> <li>• Valoración y respeto a la comunidad y sus características</li> <li>• Valoración de la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.</li> </ul>	

## Anexo 02: Cuestionario



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**ENCUESTA N° 1**

Amigo docente: Le solicitamos su valiosa colaboración para que nos apoye y responda las preguntas del presente cuestionario. Nuestro propósito es estrictamente académico. Aseguramos la privacidad y reserva de sus respuestas.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente las preguntas, seleccione la opción, márquela con una equis (X) en el recuadro correspondiente. Le solicitamos responderlo en su totalidad y, de antemano, le damos las gracias por su colaboración.

**GESTIÓN DIRECTIVA CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES**

<b>INCENTIVO A LA CULTURA PEDAGÓGICA</b>				
<b>Brindar apoyo individual a cada maestro.</b>		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	¿Alguna vez ha recibido apoyo individual de su Director?			
2	¿Sus colegas han recibido apoyo individual de su Director?			
3	¿El Director ha dialogado con Ud. sobre asuntos pedagógicos?			
<b>Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.</b>				
4	¿Su Director hace reconocimiento al Docente que destaca pedagógicamente?			
5	¿Considera Ud. que su Director estimula las buenas prácticas pedagógicas?			
<b>FOMENTO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE</b>				
<b>Promover una cultura colaborativa.</b>				
6	¿Considera Ud. que su Director promueve una cultura colaborativa?			
<b>Promover la formación de equipos pedagógicos.</b>				
7	¿Promueve su Director la formación de equipos pedagógicos?			
<b>Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.</b>				
8	¿Considera Ud. que su Director organiza la IE para facilitar el trabajo pedagógico?			
9	¿Se organiza su IE para facilitar el trabajo pedagógico?			
<b>Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.</b>				
10	¿Se involucra a la familia y a la comunidad para favorecer aprendizajes?			
<b>INVOLUCRAMIENTO EN GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES</b>				
<b>Brindar apoyo técnico a los docentes</b>				
11	¿Considera Ud. que su Director brinda apoyo técnico a los docentes?			
12	¿Considera que su Director tiene la capacidad para dar apoyo técnico?			

<b>Monitorear la práctica pedagógica del docente.</b>			
13	¿Su Director monitorea la práctica pedagógica de los docentes en su IE?		
14	¿Considera que su Director tiene la capacidad para monitorear la PP?		
<b>Monitorear los resultados de los estudiantes</b>			
15	¿Su Director monitorea la práctica pedagógica de los estudiantes en su IE?		
16	¿Considera que su Director tiene la capacidad para monitorear los RE?		
<b>Asesorar y orientar con el ejemplo desarrollando clases demostrativas.</b>			
17	¿Su Director lo asesora en el planeamiento de sus sesiones de aprend?		
18	¿Desarrolla clases demostrativos su Director para orientarlos?		
<b>Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica</b>			
19	¿Su Director dicta disposiciones para mejorar la acción pedagógica?		
20	¿Las disposiciones cuentan con el consenso de la comunidad docente?		



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

## ESCUELA DE POSGRADO

### ENCUESTA N° 2

#### EL DESEMPEÑO DOCENTE

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO					
<b>Elaboración de la programación curricular</b>			<b>Bue no</b>	<b>Regular</b>	<b>Defi ciente</b>
21	Nivel de logro que muestra la programación curricular				
<b>Conocimientos de las características socioculturales y cognitivas de los estudiantes</b>					
22	¿Qué nivel tiene el diagnóstico sociocultural y cognitivo de los estudiantes?				
<b>Domínio de los contenidos pedagógicos y disciplinarios</b>					
23	Nivel de dominio de los contenidos pedagógicos y curriculares				
<b>Selección de materiales educativos</b>					
24	Pertinencia que tienen los materiales educativos utilizados seleccionados				
<b>Evaluación de los aprendizajes</b>					
25	Se visualiza la planificación de la evaluación de los aprendizajes				
DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE					
<b>Promoción de un clima favorable al aprendizaje</b>					
26	Nivel de planificación para la promoción de un clima favorable al aprendizaje				
27	Características concretas que tiene el clima del aprendizaje en el aula				
<b>Manejo de contenidos</b>					
28	Nivel de dominio y manejo de los contenidos				
<b>Motivación permanente de los estudiantes</b>					
29	Nivel que alcanza la motivación permanente de los estudiantes en la sesión				
<b>Desarrollo de diversas estrategias metodológicas</b>					
30	Nivel de desarrollo de diversas estrategias metodológicas utilizadas				
<b>Desarrollo de diversas estrategias de evaluación</b>					
31	Nivel de desarrollo de diversas estrategias de evaluación utilizadas				
<b>Recursos didácticos pertinentes y relevantes</b>					
32	Nivel de relevancia de los recursos didácticos utilizados				
33	Nivel de pertinencia de los recursos didácticos utilizados				
<b>Uso de diversos criterios e instrumentos que faciliten la identificación del logro de aprendizaje</b>					
34	Nivel de eficacia de los criterios de evaluación utilizados				
35	Variedad y eficacia de los instrumentos de evaluación utilizados				
COPARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA					
<b>Participación en la elaboración del PEI</b>					
36	Nivel de participación del docente en la elaboración del PEI				
<b>Participación en la elaboración del PCI</b>					
37	Nivel de participación del docente en la elaboración del PCI				

<b>Contribución al establecimiento de un clima institucional favorable</b>			
38	Nivel de contribución del docente para un clima institucional favorable		
<b>Valoración y respeto a la comunidad y sus características</b>			
39	Nivel de valoración y respeto a la comunidad y sus características		
<b>Valoración de la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.</b>			
40	Corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes		

¡Muchísimas gracias por su colaboración!