

## La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente

### Pedagogical management to improve the teacher performance

Marleni Quispe-Pareja<sup>1,a,\*</sup>

#### Resumen

El presente trabajo de investigación buscó demostrar cómo la gestión pedagógica del directivo se relaciona con el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa Privada "Bertolt Brecht" del distrito Cercado de Lima, 2017. Es una investigación cuantitativa, con diseño correlacional de corte transversal. La muestra fue de 234 estudiantes, 49 docentes y 9 directivos a quienes se les aplicó una encuesta. La validación se realizó a partir del juicio de expertos con un resultado de 92%; además se empleó la prueba el Alfa de Cronbach dando como resultado 0,819, observándose que luego de su aplicación, los resultados tienen una excelente validez. La hipótesis alterna sostiene que existe una relación significativa entre la gestión pedagógica de directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de la institución en estudio. Para la contrastación de hipótesis se utilizó la correlación de Pearson entre las variables: gestión pedagógica y desempeño del docente. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto ambas variables tienen una correlación directa y alcanza un nivel de 0.576 que corresponde a un nivel correlación positiva. Se concluye que a una óptima gestión pedagógica del directivo, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes. De manera contraria, si la gestión pedagógica del directivo no es priorizada, el desempeño de los docentes será limitado y con deficiencias.

**Palabras clave:** gestión pedagógica, desempeño docente.

#### Abstract

This research demonstrated how the pedagogical management of the director was related to the teaching performance at the secondary level of the private educational institution "Bertolt Brecht" of the Cercado district of Lima-2017. It was a quantitative investigation, with a cross-sectional correlational design. The sample was 234 students, 49 teachers and 9 directors to whom a survey was applied. The validation was carried out based on the expert judgment with a result of 92%; in addition the Cronbach's Alpha test was used, resulting in 0.819 observing that after its application, the results have excellent validity. The alternate hypothesis held that there is a significant relationship between the pedagogical management of the director of the director and the teaching performance at the secondary level of the Institution under study. For the hypothesis test, Pearson's correlation was used between the variables: pedagogical management and teacher performance. As the  $p$ -value =  $0.000 < 0.05$ , the null hypothesis is rejected, and the alternate hypothesis is accepted. Therefore, both variables have a direct correlation and reach a level of 0.576 that corresponds to a level of positive correlation. It is concluded that the optimal educational management of the manager, the higher the levels of teacher performance. Unlike, if the pedagogical management of the manager is not emphasized, teacher performance will be limited and with deficiencies.

**Keywords:** pedagogical management, teaching performance.

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

**E-mail,** <sup>a</sup>marleniqp@gmail.com

**Orcid ID:** <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-5728-5834>

**Recibido:** 13 de noviembre de 2019

**Aceptado para publicación:** 13 de enero de 2020

Esta obra está bajo una Licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



## Introducción

En la actualidad, según Sánchez y Araya (2013), la educación demanda la implementación de una escuela que responda a los distintos cambios acelerados que vive nuestra sociedad, producto del avance tecnológico y las nuevas formas de acceso al conocimiento, por ello que se requieren directivos y docentes innovadores y comprometidos a brindar una educación de calidad.

Según el Minedu (2014) señala a la gestión educativa como el conjunto de acciones que orientan y conducen los distintos componentes de la institución educativa que se ejecutan para el logro de los objetivos institucionales planteados en el proyecto educativo institucional.

Así mismo, el artículo 64 de la Ley n.º 28044, Ley General de Educación, señala que quienes dirigen una institución educativa deben tener la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de la institución educativa como soporte de acciones para la enseñanza y aprendizaje realizándose en un marco de respeto a la autonomía pedagógica que favorecerá la acción educativa. Una gestión adecuada pasa por distintos momentos: diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación en concordancia. Simón (2013) afirma que dichos momentos están en constante interacción, conducidos a obtener resultados definidos por los equipos directivos. Sobre lo señalado anteriormente la presente investigación permitirá identificar que una eficiente gestión pedagógica del directivo, generará óptimas condiciones de calidad educativa, como lo señala Guillén (2015) que es fundamental que se tomen acciones para el logro de los objetivos, cuya responsabilidad son de ambos: directivos y docentes.

En el Perú, el Marco del buen desempeño directivo (2014), señala que quien dirija la institución educativa, tenga el conocimiento pedagógico, así podrá llevar una gestión eficaz, eficiente donde promueva las fortalezas de todos los integrantes de la institución, buscando “un modelo de gestión escolar centrado en aprendizajes, a partir del liderazgo pedagógico en el equipo directivo, que dote al docente de las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales”. Asimismo, Camarero (2015) señala que el directivo es un modelo de líder transaccional y transformacional, que pone en práctica los diferentes estilos directivos; en nuestro contexto se requiere un directivo que transforme y consolide una gestión pedagógica acorde al contexto educativo.

A partir de lo mencionado se planteó la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente? Para responder la interrogante se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativa, teniendo como

población a directivos, docentes, estudiantes de la Institución Educativa Privada Bertolt Brecht, durante el 2017.

Con relación a lo mencionado en el Marco del buen desempeño directivo (2014) en los últimos años la gestión de las escuelas ha sido asumida como una función básicamente administrativa, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, desligada de los aprendizajes.

Refuerza esta idea, Guerrero (2012), basado en una estructura piramidal cerrada, donde las decisiones y el control las toma solo el directivo; manteniendo a través de un sistema esencialmente punitivo a docentes, estudiantes y padres de familia; dicho enfoque de gestión escolar tradicional parte de la idea que la escuela forma personas que acepten y reproduzcan, costumbres, creencias, modos de actuar y de pensar.

Para que la gestión educativa esté enmarcada dentro de una organización sistémica donde interactúan los miembros: director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, asimismo es importante la afirmación hecha por Tabares y Miranda (2015), quienes consideran que todos los miembros deben interactuar, coexistir, articularse en un contexto educativo basado en normas, principios, reglas, donde los espacios de interacción y condiciones aprendizaje sean óptimos.

Según López (2010), señala que la gestión pedagógica del directivo es un proceso que conduce hacia el logro del mejoramiento curricular a través del desempeño docente; procurando buscar mejora e innovación curricular, el desarrollo profesional y personal del docente.

Por otro lado, Siliceo (2007) añade: *la gestión pedagógica del directivo es importante en el proceso de formación de los estudiantes porque su acción está enfocada en lograr aprendizajes a través del logro de capacidades, competencias útiles en su desarrollo personal, social y profesional, por ende el directivo hará uso de los medios que requiere para lograrlo* (p. 41).

Asimismo, Medina y Gómez (2014) señalan que es necesario construir un modelo para formar directores con competencias técnica y humana. Es decir que desempeñen una gestión educativa acorde al contexto educativo y se identifiquen con la labor docente.

Por esto el Marco del buen desempeño docente (2014) reconoce a la profesión docente como un accionar que demanda una reflexión constante respecto a su desempeño pedagógico a través de la dinámica de interacciones entre el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar, entre estudiantes y comunidad educativa en una

constante reflexión de su desempeño laboral, buscando su perfeccionamiento profesional.

En esta medida el Marco del buen desempeño directivo (2014) señala que para la mejora de la calidad educativa se requiere que la gestión pedagógica de la institución educativa tome en cuenta las dimensiones: planeación, organización, dirección y control que permite dinamizar el proceso de gestión educativa y pedagógica.

La UNESCO (2011) plantea que es fundamental la formación de los directivos en temas de gestión que le brinden estrategias, conocimientos y recursos para la organización e intervención en la gestión de la institución que dirige basada en los principios de eficacia, relevancia, pertinencia, eficiencia y equidad. Asimismo Herrera y Buitrago (2015) mencionan que un directivo preparado posee conocimientos, capacidades y habilidades que permiten la interacción con la comunidad educativa en un contexto social y cultural, donde la innovación y el conocimiento en el aprendizaje de los estudiantes son decisivos, viene reforzada por lo que Rivas (2017) añade que para poder llevar a la práctica la innovación del sistema educativo tradicional se requiere propiciar entornos innovadores oportunos en correspondencia con la necesidad de la comunidad.

## Metodología

La presente investigación cuenta con dos variables: Gestión pedagógica del directivo y Desempeño docente.

A continuación se presentan las variables de estudio.

**Gestión pedagógica del directivo:** Según el Marco del buen desempeño directivo (2014) la gestión educativa en su conjunto relacionada con el desempeño docente en el proceso enseñanza aprendizaje; dirigido a lograr las competencias pedagógicas para su desempeño personal, profesional, teniendo en cuenta las prácticas pedagógicas institucionales, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, gestión de las sesiones y seguimiento académico y recursos didácticos.

**Desempeño docente:** Según el Marco del buen desempeño docente (2014) reconoce a la profesión docente como un quehacer complejo que demanda una reflexión constante de su desempeño pedagógico dentro de una dinámica de interacción entre docentes, estudiantes y comunidad educativa, comprendido en los principios pedagógicos que orientan la práctica educativa en el actuar pedagógico de la institución educativa.

Dicho trabajo de investigación se llevó a cabo en el nivel secundario de la Institución Educativa Privada "Bertolt Brecht" del distrito de Lima, Cercado de

Lima, 2017. Se contó con una muestra de 234 estudiantes, 49 docentes y 9 directivos.

El problema principal planteado fue: ¿Cuál es la relación entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa Bertolt Brecht del Cercado de Lima, 2017?

Los problemas específicos planteados fueron:  
¿Qué relación existe entre la planeación de la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente?

¿Qué relación existe entre la organización de la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente?

¿Qué relación existe entre la dirección y control de la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente?

En cuanto a la hipótesis alterna se plantea que la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera significativa con el desempeño docente.

En la hipótesis nula se sostiene que la gestión pedagógica del directivo no se relaciona de manera significativa con el desempeño docente.

En cuanto al instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario el cual fue definido por Arias (2010), como *la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato o instrumento con una serie de preguntas planteadas en el cuestionario*. Para ello se formuló un conjunto sistemático y ordenado de preguntas en relación a la hipótesis del trabajo de investigación y consiguientemente a las variables y dimensiones de la investigación.

Para la variable gestión pedagógica del directivo se aplicó un cuestionario de 15 ítems, en la escala Likert de la dimensión: planeación, organización, dirección y control; aplicado a directivos y coordinadores pedagógicos. Así mismo, para la variable desempeño docente se aplicó un cuestionario de 15 ítems, en la escala Likert de la dimensión: planificación y organización, ejecución, evaluación y monitoreo. Según Pelekais et al. (2012), la validez comprueba si un instrumento mide o no lo que pretende medir, y su nivel lo juzga el experto quien considera si el mismo está constituido por los reactivos pertinentes.

Se evaluaron la validez y confiabilidad del instrumento de medición. Para la validez se empleó el procedimiento denominado juicio de expertos, cuya confiabilidad fue de 92% y para estudiar la confiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach.

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad de 0,819 y según el rango de la tabla categórica, se establece que el instrumento de medición es de consistencia interna con excelente validez.

El procesamiento de la información estuvo conformado por la organización de los elementos que se obtuvieron en la ejecución del trabajo de campo. Se interpretó la información que provenía directamente de los instrumentos de manejo para la recopilación de datos. Dichos datos fueron procesados e interpretados convenientemente a través del software SPSS y Excel.

Respecto al tipo y diseño de investigación, se basó en un enfoque cuantitativo, debido a que para probar la hipótesis se utilizó la recolección de datos. Esto permitió el análisis estadístico y la medición numérica de la información recopilada por los instrumentos aplicados.

El diseño de la investigación fue descriptiva correlacional, ya que describe la relación entre las variables gestión pedagógica del directivo y desempeño docente.

Al respecto Sánchez y Reyes (2015) menciona: *los estudios descriptivos nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se representa.*

Así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2010) investigaron la relación entre las variables demostrando en alguna medida que el hecho de conocer que dos variables se relacionan, en términos que una influye en la otra, aportando información explicativa.

### Análisis de datos y discusión

#### Proceso de contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis es la actividad mediante la cual se comprueba de forma adecuada si la hipótesis es verdadera o falsa. La contrastación de los datos sean congruentes o incongruentes con la hipótesis de investigación para luego considerarla falsa o verdadera.

Para ello se ha realizado la prueba de Kolmogorov-Smirno, que es aplicado para contrastar la hipótesis de normalidad de la población; el estadístico de prueba es la máxima diferencia:  $D = \max |F_n(x) - F_0(x)|$ . La distribución del estadístico de Kolmogorov-Smirnov es independiente de la distribución de la población especificada en la hipótesis nula y los valores críticos de este estadístico están tabulados. Si la distribución postulada es la normal y se estiman sus parámetros, los valores críticos se obtienen aplicando la corrección de significación propuesta por Lilliefors. Pruebas no paramétricas K-S. En el planteo de las hipótesis, donde (Ho) es la hipótesis nula y Ha es la hipótesis alterna (Ha), se tiene los siguientes resultados:

Ho: El conjunto de datos del presente trabajo de investigación no sigue una distribución normal.

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

Al aplicarse la regla de contraste:

Si el valor  $p \geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula. Si el valor  $p < 0.05$  entonces rechazamos la hipótesis Nula, nos quedamos con la hipótesis alternativa.

**Tabla N.º 1**  
**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		Gestión Pedagógica del directivo	Desempeño docente
N		58	58
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	38,41	23,95
	Desv. Desviación	3,934	2,812
Máximas diferencias	Absoluto	,111	,098
	Positivo	,071	,098
extremas	Negativo	-,111	-,095
Estadístico de prueba		,111	,098
Sig. asintótica(bilateral)		,073 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en la tabla N°1 las variables referidas son mayores que 05; entonces se rechaza la Hipótesis Nula y se puede afirmar con un 95% de probabilidad que: El conjunto de datos del presente trabajo de investigación siguen una distribución normal, por lo tanto se utilizará el estadígrafo paramétrico de r de Pearson para determinar la correlación entre las variables en la versión de datos de razón o intervalo.

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

**Ho:** Gestión Pedagógica del directivo **no se relaciona de manera significativa** con el desempeño docente de la Institución Educativa Bertolt Brecht del Cercado de Lima, 2017

**Ha:** Gestión Pedagógica del directivo **se relaciona de manera significativa** con el desempeño docente de la Institución Educativa Bertolt Brecht del Cercado de Lima, 2017

Para la contrastación de hipótesis se utilizó la correlación r de Pearson entre las variables: gestión pedagógica del directivo y variable desempeño docente.

**Tabla N.º 2**  
**Matriz de correlación entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente**

		Gestión Pedagógica	Desempeño Docente
Gestión Pedagógica del directivo	Correlación de	1	,576**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	58	58
Desempeño Docente	Correlación de	,576**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	58	58

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

Fuente. Elaboración propia

## Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a los Objetivos e Hipótesis planteados en el presente trabajo de investigación, cumplen las siguientes condiciones si:

Si el valor  $p \geq 0.05$  se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).  
Si el valor  $p < 0.05$  se acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

$H_0$  = Se rechaza

$H_a$  = Se acepta

Con relación al primer objetivo y la hipótesis general, el estudio realizado ha demostrado que la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera significativa con el desempeño docente, un valor  $p=0.000 < 0.05$ ; se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. Por lo tanto, la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera significativa con el desempeño docente de la Institución Educativa Privada Bertolt Brecht del Cercado de Lima; asimismo la correlación es significativa y alcanza un nivel de 0,576 que corresponde a un nivel correlación positiva.

La investigación afirma lo planteado por Freire y Miranda (2014) que el aprendizaje de los estudiantes depende del desempeño docente, que responde a la importancia que el directivo le presta a su función de gestor pedagógico y los procesos de gestión que ejecuta en la I.E.

Según Anderson (2010) señala que un director, cuya gestión está enfocada a mejorar las condiciones de aprendizaje y procesos pedagógicos a través de un acompañamiento al proceso de enseñanza-aprendizaje, centrado en lo pedagógico, logrará mejores desempeños en los docentes.

Sobre el primer Objetivo Específico y la Hipótesis Específica 1 como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. Por lo tanto la dimensión planeación de la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera moderada con el desempeño docente, en el nivel secundario de la Institución Educativa Privada Bertolt Brecht del Cercado de Lima 2017; asimismo la correlación es directa, significativa y alcanza un nivel de 0,429 que corresponde a un nivel correlación moderada. Son competencias importantes en los docentes [...] la preparación y planificación del aprendizaje; generando ambientes propicios para el proceso enseñanza-aprendizaje; a la vez reflexionando sobre la práctica docente, las actividades y responsabilidades profesionales (Assaél y Pavez 2008: 48). No obstante diversas, estas acciones individuales podrían verse desaprovechadas si la organización y las condiciones dentro de la institución no están dadas.

El segundo objetivo y la Hipótesis Específica 2 como el valor  $p = 0.000 < 0.05$  se rechaza la

Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. Por lo tanto la dimensión organización de la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera moderada con el desempeño docente, en el nivel secundario de la Institución Educativa privada Bertolt Brecht del Cercado de Lima, 2017; asimismo la correlación es directa, significativa y alcanza un nivel de 0,244 que corresponde a un nivel de escasa correlación.

Por otro lado, Rodríguez (2016) indica que el director cobra mayor relevancia, importancia porque es quien fomenta el diálogo y la búsqueda de acuerdos entre los miembros de la comunidad educativa. Esta dimensión organizativa guarda relación con la estructura de orden jerárquico. Es muy importante ya que es el ámbito donde se concreta el aspecto pedagógico real, donde los elementos de esta dimensión se consideran: obstáculos o condicionantes para el desarrollo de la actividad pedagógica de los docentes hacia los estudiantes.

Con relación al tercer objetivo y la Hipótesis Específica 3, como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa. Por lo tanto, la dimensión dirección y control de la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera moderada con el desempeño docente, en el nivel secundario de la Institución Educativa "Bertolt Brecht" Cercado de Lima, 2007; igualmente, la correlación es directa, significativa y alcanza un nivel de 0,530 que corresponde a un nivel correlación moderada.

Asimismo, el Marco del buen desempeño docente 2014, a través de la dimensión: dirección y control, liderado por el director; en torno al uso de herramientas pedagógicas, materiales educativos, uso del tiempo, que son los docentes los ejecutores, dichas herramientas priorizan el desarrollo de actividades de alta demanda cognitiva, haciendo uso de distintos materiales pedagógicos para desarrollar actividades pedagógicas significativas para la mejora de la calidad educativa. Por ello Rodríguez y Molina (2011) plantean que el trabajo del director, orientado al desempeño pedagógico, tiene un impacto real y efectivo en el docente, que se evidencia en la presente investigación al demostrar que sí hay una relación positiva entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente. En esta medida para garantizar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director de la institución educativa no debe dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado por Vila (2015) señala que los directivos reconocen que invierten mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas para la mejora de la calidad

educativa.

Para Lepeley (2006), la gestión del directivo debe estar enfocada en fortalecer la calidad educativa, así como alinear la misión y la visión orientadas a enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas. Al respecto, Carreto (2012) destaca que dentro de las funciones como director se contempla el cumplimiento de las etapas de planificación estratégica, tales como formulación, implantación y evaluación de la gestión educativa. En esta medida García y Caballero, (2015) señala que los directivos deben crear espacios y tiempos para planificar las acciones siguiendo procesos como la dirección, organización, control a través del liderazgo compartido que contribuye a la mejora de la calidad de la institución educativa y la comunidad educativa.

Asimismo, el funcionamiento de los procesos de gestión óptima da una direccionalidad del servicio educativo que satisface la necesidad de los miembros de la comunidad educativa e instituciones vinculadas, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante la colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa (Amarate, 200: II), con el objetivo de ofrecer un servicio un servicio de calidad y coordinar las actividades y tareas de los integrantes hacia la logro de sus proyectos comunes (Alvarez, 1983: 23). Dicho servicio de calidad implica la mejora continua en los procesos de gestión y en actividades pedagógicas.

## Conclusiones

Existe una correlación significativa positiva entre la gestión pedagógica del directivo y el desempeño docente. Por lo tanto si la gestión pedagógica del directivo debe centrarse en la mejora de los aprendizajes significativos a través de los docentes quienes orientan y dirigen la planificación escolar, considerando estrategias para el trabajo pedagógico a desarrollarse en la institución educativa; los cuales tendrán repercusión en la mejora de los resultados académicos y por ende en la calidad educativa (Contreras, 2016).

Por su parte, Medina y Gómez (2014), en su estudio respecto al desempeño pedagógico, señala que las competencias más apreciadas en el directivo son el manejo de una gestión óptima para la toma de decisiones claras y coherentes, comprometido con la mejora de la docencia y las prácticas pedagógicas en el logro del aprendizaje de los estudiantes; sin dejar de lado la parte humana que demanda los valores educativos: empatía, sensibilidad, solidaridad, comunicación, liderazgo que deben aterrizar en proyectos, acciones realizables en bien de los aprendizajes de los educandos.

Asimismo, Marina (2015) plantea que los buenos

resultados educativos son reflejo de la calidad del personal directivo y docente, de ahí que los estudiantes con profesores de alto desempeño obtendrán avances significativos que los estudiantes con bajo desempeño; desde esta perspectiva, según Trejo (2014), el directivo es un líder comunitario social y un agente de cambio de acuerdo con Alarcón (2016). Colas (2015) menciona que los métodos de gestión del directivo para desenvolverse deben responder a un entorno en constante cambio y transformación.

Por esto la dirección de la institución educativa debe planificar, organizar, dirigir, monitorear, dar seguimiento al desempeño docente, optimizando el uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos; dichos procesos de gestión dan una direccionalidad y funcionamiento integral a la institución educativa para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y las instituciones vinculadas para conseguir los objetivos institucionales en bien del servicio educativo. Asimismo, Smith y Smith (2015), plantea que las prácticas actuales de la evaluación de los directivos deberían cambiar con el objetivo de maximizar desempeño docente y rendimiento de los estudiantes.

## Referencias Bibliográficas

- Alarcón, R. (2016). *Universidad innovadora por un desarrollo humano*. (Trabajo presentado en "X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016). La Habana, Cuba. En: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n1/rces01118.pdf>
- Arias, C. (2010). *Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias*. Bogotá, Colombia.
- Assaél, J. y Pavez, J. (2008). *La construcción e implementación del sistema de evaluación docente chileno*. Chile. En: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art3.pdf>
- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. (Tesis doctoral) Universidad Rovira i Virgili. Tarragona. En: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESE.pdf?sequence=1>
- Carreto, J. (2012). *Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias*, Bogotá: Editorial Politécnico Granacolombiano. Bogotá, Colombia
- Colás, O. (2015). *Un acercamiento a la competencia comunicativa de nuestros directivos educacionales en los nuevos escenarios del siglo XXI*. Universidad de Ciencias Pedagógicas "Frank País García". En: <https://rieoei.org/histórico/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Contreras, T. (2016). *Liderazgo pedagógico*,

- liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica*. Propósitos y Representaciones. Lima-Perú. En: <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima-Perú.
- García M. y Caballero, K. (2015). *Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva- Universidad de Sevilla*. España. En: <http://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks20181917795/18538>
- Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Documento de trabajo. Lima, Perú: Ministerio de Educación, 2012. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1682>
- Guillén, R. (2015). *II Congreso Internacional de Transformación Educativa Alternativas para nuevas prácticas educativas Libro 9. Gestión educativa y docencia*. México D.F. En: <https://bit.ly/38iAYoj>
- Herrera, L., & Buitrago, R. E. (2015). *Educación Rural en Boyacá, Fortalezas y Debilidades desde la Perspectiva del Profesorado*. Praxis & Saber, 12(6), 169-190. <https://doi.org/10.19053/22160159.3768>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición. México.
- Ley General de Educación. Ley Nro. 28044. Lima, Perú. En: [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Lepeley, M. (2006). *Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias*, Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano. Bogotá, Colombia.
- López, R. (2010). *Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias*. Bogotá, Colombia. En: <https://dialnet.unirioja.es>
- Marina, J.A. (2015). *Libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar*. España. En: <http://www.funciva.org/wp-content/uploads/2016/11/Libro-blanco-de-la-profesi%C3%B3n-docente.pdf>
- Medina, A. y Gómez, R.M. (2012). *La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar. Chile. En: <https://www.redalyc.org/pdf/3333/33332970007.pdf>
- Medina, A. y Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación*. Viña del Mar, Chile. En: <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/127>
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima, Perú. En: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú. En: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Pelekais, C. (2012). *Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias*. Bogotá, Colombia
- Rivas, A. (2017). *Cambio e innovación educativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana
- Rodríguez-Molina, Guillermo (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Universidad de La Sabana Bogotá, Colombia. En: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rodríguez (2016). *Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela*. Zaragoza, España. En: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Sánchez, M y Araya, R. (2013). *Desafíos de la educación en la sociedad actual*. Costa Rica.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima, Perú.
- Yabar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad Lima* (Tesis de maestría). Lima, Perú. En: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1680/yabar\\_si.pdf;jsessionid=2FA65B455BEC0B1B4B3C547C243141DC?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1680/yabar_si.pdf;jsessionid=2FA65B455BEC0B1B4B3C547C243141DC?sequence=1)
- Siliceo, C. (2007). *Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias*. Bogotá, Colombia. En: <https://dialnet.unirioja.es>
- Smith, J.R. y Smith, R.L. (2015). *Evaluating Instructional Leadership. Recognized Practices for Success*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Stephen Anderson (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Toronto, Canadá <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Tabares y Miranda (2015). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. Bogotá, Colombia. En: <https://bit.ly/2Ruwm8s>
- Trejo, A. (2014). *Competencias directivas; el nuevo rol del directivo y el cambio educativo*. Unidad de Servicios Para la Educación Básica en



*el Estado de Querétaro*. En:  
<https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo;jsessionid=bcba5f19a22694924756ed07ac78?nombre=4901Ponencia+Competencias+directivas%3B+el+nuevo+rol+del+directivo+y+el+cambio+educativo.pdf>

UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú. En:  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162?posInSet=4&queryId=N-EXPLORE-0239f1f9-d1c2-45fc-b18c-c956542b98d0>

Vila, A. (2015): *Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva*. Universidad de Sevilla  
<http://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks20181917795/18538>