



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR  
COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**KATHLEEN YARITZA VELA TORRES**  
  
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**

JULIACA – PERÚ  
2025



**UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO**



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0189-2025-D-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 20 de junio del 2025

**VISTOS:**

El expediente N° 2025-006179 presentado por el (la) Bachiller: **KATHLEEN YARITZA VELA TORRES** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bachiller: **KATHLEEN YARITZA VELA TORRES** con número de DNI **04827846** con número de matrícula **1320206024** ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez; Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN;**

Que, mediante Resolución N°1171-2024 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°2024-2024-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32;**

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN.**

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000178 de fecha: 18 de junio de 2025 se nombra jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), TITULADO: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** del (la) Bach: **KATHLEEN YARITZA VELA TORRES**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. RAMIRO AMILCAR BOLAÑOS CALDERON
Primer miembro	: Dr. RICARDO ANIBAL MALDONADO MAMANI
Segundo miembro	: Mtro. CARLOS ARMANDO HUAMAN CARREON
Asesor	: Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

**ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

Fecha	: Miércoles, 25 de junio del 2025
Hora	: 3:00 p.m..
Lugar	: Aula N°310 EPG-UANCV-JULIACA

**ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado** queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO  
DIRECCIÓN  
Dr. Javier Rómulo Quiroga Zapana  
DIRECTOR (e)



## UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02024-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 20 de noviembre de 2024

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-011979 de fecha 25 de Setiembre de 2024, el (la) Bach. KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, con DNI N° 04827846, código de matrícula N° 1320206024, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 00933-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 15 de noviembre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-011979 el (la) Bach. KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el GRADO de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00933-2024-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)** para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** presentado por el (la) Bach. KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR**, como **ASESOR** al (a) Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO  
D<sup>a</sup> Leonilda Mercedes Condon Can  
DIRECTORA (a)



## UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 01171-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 16 de Agosto de 2024

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-09350 de fecha 31 de julio de 2024, el (la) Bach. KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, con DNI N° 04827846, código de matrícula N° 1320206024, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; INFORME N° 00267-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 10 de agosto de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-09350 el (la) Bach. KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN** con mención en: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

**Estando**, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00267-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023** presentado por el (la) Bach. KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al **Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR**.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Leopoldo Wenceslao Condit Carr  
DIRECTOR (e)



# 18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

## Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 8% Publicaciones
- 16% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



## Metadatos complementarios - UANCV

TÍTULO DE LA TESIS	
<p><b>TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023</b></p>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	KATHLEEN YARITZA VELA TORRES
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	04827846
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0005-1884-7271">https://orcid.org/0009-0005-1884-7271</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01332589
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2161-4514">https://orcid.org/0000-0003-2161-4514</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	RAMIRO ANIBAL BOLAÑOS CALDERON
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29565004
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-4274-3040">https://orcid.org/0000-0003-4274-3040</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	RICARDO ANIBAL MALDONADO MAMANI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02429806
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0009-1482-3669">https://orcid.org/0009-0009-1482-3669</a>



<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	CARLOS ARMANDO HUAMAN CARREON
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29552618
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-8992-8080">https://orcid.org/0000-0001-8992-8080</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p><b>País:</b> Perú</p> <p><b>Departamento:</b> Puno</p> <p><b>Provincia:</b> El Collao</p> <p><b>Distrito:</b> Ilave</p> <p><b>Coordenadas</b></p> <p><b>Latitud:</b> 16°04'57.2"S</p> <p><b>Longitud:</b> 69°38'19.8"W</p> <p><b>URL Maps</b></p> <p><a href="https://tinyurl.com/27jvu4wc">https://tinyurl.com/27jvu4wc</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Agosto 2024 – junio 2025
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> Librería	<p><b>Ciencias de la Educación</b></p> <p><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a></p> <p><b>Educación General (incluye capacitación y pedagogía)</b></p> <p><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a></p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CUSCO  
ESCUELA DE POSTGRADO

Jesús Mamani Mamani  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG



### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo KATHLEEN YARITZA VELA TORRES, identificado con DNI Nro. 04827846 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

"TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023"

Asesorado por: DR. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.


Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 03 de septiembre del 2025

  
FIRMA DEL ASESOR

  
FIRMA (obligatoria)

  
Huella



## DEDICATORIA

A mis queridos hijos, quienes son mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Todo lo que hago es por ustedes y para ustedes. A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación. Este trabajo es también para ustedes, como un agradecimiento eterno por todo lo que han hecho por mí.



## AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la sabiduría, la fuerza y la perseverancia necesarias para completar esta tesis. Sin su guía y bendiciones, este logro no habría sido posible.

A mi asesor de tesis, Hugo Neptalí Cavero Aybar, por su paciencia, apoyo incondicional y valiosas orientaciones a lo largo de este proceso. Sus consejos han sido fundamentales para alcanzar este objetivo.



## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	xi

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GNERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1. <i>Problema general</i> .....	14
1.2.2. <i>Problemas específicos</i> .....	14
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	15
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	16
1.4.1. <i>Justificación teórica</i> .....	16
1.4.2. <i>Justificación práctica</i> .....	17
1.4.3. <i>Justificación social</i> .....	17
1.4.4. <i>Justificación metodológica</i> .....	17
1.5. HIPÓTESIS .....	18
1.5.1. <i>Hipótesis general</i> .....	18
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	18
1.6. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19



1.7.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.8.	VARIABLES E INDICADORES .....	20

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
2.1.1.	<i>Antecedentes internacionales</i> .....	23
2.1.2.	<i>Antecedentes nacionales</i> .....	26
2.1.3.	<i>Antecedentes Locales</i> .....	29
2.2.	BASES TEÓRICAS .....	33
2.2.1.	<i>Trabajo Colegiado</i> .....	33
2.3.	MARCO CONCEPTUAL .....	86

## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	89
3.2.	MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN .....	89
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	90
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	90
3.5.1.	<i>Población</i> .....	90
3.5.2.	<i>Muestra</i> .....	91
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	91
3.6.1.	Técnicas de investigación .....	91
3.6.2.	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	92
3.7.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	92
3.7.1.	<i>Validez del instrumento</i> .....	92
3.1.1.	<i>Confiability del instrumento</i> .....	93



3.8. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ..... 94

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ..... 96

4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS ..... 114

CONCLUSIONES ..... 115

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 120

ANEXOS ..... 124

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA ..... 125

ANEXO 2: INSTRUMENTOS ..... 126

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS..... 135



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3</b> Rango de confiabilidad .....	93
<b>Tabla 4</b> Fiabilidad para la variable trabajo colegiado .....	93
<b>Tabla 5</b> Fiabilidad para la variable liderazgo pedagógico I .....	93
<b>Tabla 6</b> <i>Pruebas de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov</i> .....	95
<b>Tabla 7</b> Nivel de correlación .....	95
<b>Tabla 1</b> Tabla cruzada entre el trabajo colegiado y liderazgo pedagógico .....	97
<b>Tabla 2</b> Tabla cruzada entre la diagnóstico y liderazgo pedagógico .....	98
<b>Tabla 3</b> Tabla cruzada entre la planeación y liderazgo pedagógico .....	99
<b>Tabla 4</b> Tabla cruzada entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico .....	101
<b>Tabla 5</b> Tabla cruzada entre la evaluación y el liderazgo pedagógico.....	102
<b>Tabla 6</b> Tabla cruzada entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico .....	103
<b>Tabla 2</b> Correlación Pearson entre trabajo colegiado y liderazgo pedagógico. ...	105
<b>Tabla 4</b> Correlación de Pearson entre el diagnóstico y liderazgo pedagógico ...	107
<b>Tabla 6</b> Correlación Pearson entre la planeación y liderazgo pedagógico .....	108
<b>Tabla 8</b> Correlación de Pearson entre instrumentación y liderazgo pedagógico	110
<b>Tabla 10</b> Correlación de Pearson entre la evaluación y liderazgo pedagógico .	111
<b>Tabla 12</b> Correlación Pearson entre mejora continua y liderazgo pedagógico..	113



## RESUMEN

El estudio tuvo como **objetivo** determinar la relación existente entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave 2023. **Metodología** empleada en esta investigación se destaca por su enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transversal, el estudio es de tipo básica y nivel correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 130 docentes de las instituciones del Nivel de Educación Secundaria con JEC situados en el distrito de Ilave, y la muestra conformada por 97 docentes. En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario; las variables presentan una distribución normal, por lo tanto, se aplica el coeficiente estadístico de Pearson. **Los resultados** reflejan que una cantidad considerable de los participantes indicó respuestas como "siempre", seguidas de "a veces", lo que sugiere un compromiso firme por parte de docentes y administrativos en estas áreas. **En conclusión**, se determinó que, existe una relación significativa y positiva de nivel fuerte entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave. El coeficiente de Pearson alcanzó un valor de  $r = 0,694$  con un p-valor de 0.000, lo que evidencia una correlación directa entre ambas variables y permite aceptar la hipótesis general de investigación. Este resultado confirma que el fortalecimiento del trabajo colaborativo entre docentes (a través del diagnóstico, la planificación, la instrumentación, la evaluación y la mejora continua) contribuye directamente al ejercicio de un liderazgo pedagógico eficaz.

**Palabras claves:** trabajo colegiado, liderazgo pedagógico, evaluación.



## ABSTRACT

The study aimed to determine the relationship between collegial work and pedagogical leadership in full-time secondary education institutions in the Ilave district. The methodology used in this research stands out for its quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design. The study is basic and correlational. The study population consisted of 130 teachers from secondary education institutions with full-time instruction located in the Ilave district, and the sample consisted of 97 teachers. The research used a survey technique and a questionnaire as its instrument; the variables presented a normal distribution; therefore, the Pearson coefficient was applied. The results reflect that a considerable number of participants indicated answers such as "always," followed by "sometimes," suggesting a firm commitment on the part of teachers and administrators in these areas. In conclusion, it was determined that there is a significant and strong positive relationship between collaborative work and pedagogical leadership in full-time secondary schools in the Ilave district. The Pearson coefficient reached a value of  $r = 0.694$  with a p-value of 0.000, which demonstrates a direct correlation between both variables and supports the general research hypothesis. This result confirms that strengthening collaborative work among teachers (through diagnosis, planning, implementation, evaluation, and continuous improvement) directly contributes to the exercise of effective pedagogical leadership.

**Keywords:** collaborative work, pedagogical leadership, evaluation.



## INTRODUCCIÓN

La mejora constante de la calidad del servicio escolar en el contexto educativo actual requiere una gestión participativa que organice esfuerzos colectivos. El trabajo colegiado se describe como una intervención activa que anima a los compañeros docentes a unirse, intercambiar experiencias, compartir reflexiones sobre la práctica pedagógica y la toma de decisiones mientras se esfuerzan por un aprendizaje que sea sustantivo. El trabajo juega con el sentido de comunidad profesional y, en última instancia, con sus dinámicas de gestión y liderazgo. Por su parte, el liderazgo pedagógico es importante, centrado en dirigir la formación de los equipos docentes, guiando, inspirando y apoyando el aprendizaje del personal a nivel profesional.

El liderazgo es más que solo gobernanza: es para la innovación, para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, y para crear una cultura organizacional impulsada por una aspiración compartida. Si los establecimientos de educación secundaria tienen JEC para un distrito en llave, entonces (entre otras cosas) estas actividades colegiadas son especialmente importantes y necesarias, ya que las horas escolares prolongadas implican una mayor planificación formal, una coordinación continua de recursos y una gestión pedagógica para enfrentar los desafíos del desarrollo curricular.

Al hacerlo, observar la relación entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico arroja luz sobre cómo la colaboración docente influye en la calidad del liderazgo pedagógico en las instituciones. Este estudio busca analizar empíricamente la relación entre el trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico en las escuelas secundarias JEC en el distrito educativo de llave en 2023, ya que establecer esta relación será imperativo para la mejora del desempeño de las instituciones educativas y su disposición para responder a las demandas del sistema educativo.



Esta investigación se ha organizado en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta una descripción general del tema, como el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio. El Capítulo II proporciona el marco teórico que sirve de telón de fondo para ambas variables y dimensiones. La metodología de investigación utilizada se describe en el Capítulo III. El Capítulo IV presenta los resultados y la discusión de los hallazgos que concluyen con las conclusiones y recomendaciones relevantes para el problema a abordar.



## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GNERALES

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sentido global, la educación se ve como una piedra angular del progreso sostenible y de la sociedad misma. Sin embargo, el problema de mejorar la calidad de la enseñanza sigue siendo una de las luchas continuas de las instituciones educativas. Con referencia a esto, se introduce el trabajo colegiado como un enfoque efectivo a través del cual los docentes colaboran, intercambian mejores prácticas y mejoran el proceso de enseñanza y aprendizaje. Debido a la falta de políticas educativas que promuevan efectivamente el trabajo colegiado, junto con limitaciones de recursos y resistencia al cambio, todavía existen brechas en la implementación internacional del trabajo colegiado (aunque se reconoce su importancia).

Al igual que Perú tiene desafíos similares en la provisión educativa a nivel nacional. Las desigualdades, la desigualdad en el acceso a la educación, la deficiencia de infraestructura incluso cuando la calidad de la enseñanza es baja, a pesar del deseo del gobierno de reformar esto. En este marco, el trabajo colegiado se presenta



como un mecanismo central para mejorar el liderazgo pedagógico y mejorar el rendimiento educativo en las escuelas secundarias de tiempo completo en el distrito de llave. Su implementación se ve obstaculizada por los obstáculos para su éxito; insuficiente formación docente, resistencia al cambio y falta de incentivos para colaborar con los compañeros.

Para aclarar, en el punto de un caso concreto en el distrito de llave, que se encuentra en la región de Puno, algunos de estos desafíos y oportunidades pueden observarse en el contexto local. El esfuerzo por mejorar la calidad de la educación no logra resolver los problemas de pedagogía y gestión administrativa en las escuelas secundarias de tiempo completo. Muchas barreras para el trabajo colegiado y su interacción con el liderazgo pedagógico incluyen la falta de coordinación docente, las limitaciones de recursos y la alta rotación del personal educativo. Es en este contexto que se necesita averiguar sobre los factores que limitan la efectividad del trabajo colegiado y cómo podemos crear una cultura organizacional que abogue por la colaboración y el aprendizaje entre los docentes.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

**PG** ¿Cuál es la relación que existente entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de llave 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

**PE1** ¿Qué relación existe entre el diagnóstico con el liderazgo pedagógico de los



profesores en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave?

**PE2** ¿Qué relación existe entre la planeación con el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa?

**PE3** ¿Qué relación existe entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa?

**PE4** ¿Qué relación existe entre la evaluación con el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa?

**PE5** ¿Qué relación existe entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

**OG.** Determinar la relación que existe entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave 2023.

#### **1.3.2. *Objetivos específicos***

**OE1.** Establecer la relación que existe entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico de los profesores en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.



**OE2.** Identificar la relación que existe entre la planeación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.

**OE3.** Analizar la relación que existe entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.

**OE4.** Establecer la relación que existe entre la evaluación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con JEC.

**OE5.** Identificar la relación que existe entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con JEC.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.4.1. Justificación teórica**

La importancia de la investigación se confirma con base en sus hallazgos, lo que ha dado una idea del papel que juegan los docentes en las instituciones educativas y la calidad de la educación. También puede ayudar a definir diferentes dimensiones y establecer relaciones entre variables. Su objetivo final es ofrecer datos que se puedan utilizar para actuar adecuadamente y tomar decisiones inteligentes para mejorar la calidad de la educación. Al centrarse en la pandemia de COVID-19, el papel del docente también se vio afectado, principalmente a través de interacciones virtuales y el aprendizaje. Los métodos empleados en este estudio de investigación fueron validados y, por lo tanto, están disponibles para futuros estudios.



## **1.4.2. Justificación práctica**

Esta investigación explica el panorama actual de la educación y, por lo tanto, nos permite reflexionar sobre la necesidad de trabajar en equipo, particularmente en torno a un enfoque de liderazgo pedagógico, y cuán apropiado es esto en términos de prácticas educativas actuales. Y esto es necesario porque, para el aprendizaje en línea, la cooperación entre académicos y líderes es vital para proporcionar calidad y continuidad en la educación. Además, indirectamente, la reflexión del docente sobre su propio desempeño y desarrollo personal como profesional se estimula en este estudio que afecta a sus estudiantes.

## **1.4.3. Justificación social**

La explicación de la participación de todos los educadores en el programa educativo (incluidos docentes, estudiantes, directores, así como padres). Esta colaboración proporciona inclusión social con los miembros de la comunidad educativa y es crítica tanto para el desarrollo motor como cognitivo del estudiante, empleando a toda la comunidad.

## **1.4.4. Justificación metodológica**

Con base en estos hallazgos, esta investigación se justifica en términos de metodología ya que ayuda a establecer una relación entre las variables de trabajo en equipo y liderazgo educativo. Evaluaremos ambas variables con instrumentos validados por expertos con la escala de Likert y esta última estará sujeta a evaluación de fiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. El estudio utilizó métodos de



investigación descriptivos básicos, no experimentales y correlacionales.

## 1.5. HIPÓTESIS

### 1.5.1. *Hipótesis general*

**HG.** Existe relación significativa entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de llave 2023.

### 1.5.2. *Hipótesis específicas*

**HE1.** Existe relación significativa entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico de los profesores en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.

**HE2.** Existe relación significativa entre la planeación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.

**HE3.** Existe relación significativa entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.

**HE4.** Existe relación significativa entre la evaluación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.

**HE5.** Existe relación significativa entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa.



## 1.6. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio trata sobre cómo los maestros trabajan juntos, comparten experiencias y conocimientos para mejorar sus pedagogías, y el propósito final de esta práctica es mejorar la enseñanza y el aprendizaje en su conjunto en nombre de la reflexión continua y la innovación. Esta asociación también fomenta el aprendizaje entre pares entre quienes participan en ella. Pero no todos los maestros tienen la capacidad de enseñar de la misma manera; todos son mejores cuando aprenden, comparten y colaboran. Además, para abordar desafíos comunes, necesitan trabajar juntos en situaciones similares y encontrar una solución más práctica a través de experiencias mutuas y cooperación.

Habilitar el liderazgo pedagógico es, de hecho, esencial para construir una atmósfera donde haya una experiencia de aprendizaje buena y motivadora, y esta investigación tiene como objetivo lograr lo mismo. Los líderes educativos, directores de escuela, profesores y personas en niveles superiores pueden inspirar, motivar e influir a través de sus colegas. Su mejor liderazgo influye en la cultura escolar al desarrollar una visión colectiva, establecer metas claras y brindar asistencia al personal. La colaboración y el liderazgo pedagógico sustentan la calidad educativa, la cooperación, el aprendizaje-enseñanza entre maestros, el diseño y la planificación curricular, el desarrollo profesional de los maestros y el nivel de educación en un entorno que sirve a los niños.

## 1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las restricciones que enfrentemos durante la investigación pueden incluir:



El acceso a la información y los datos, ya que el acceso a datos e información relevantes puede ser difícil. Los estudios previos pueden no ser suficientes, o los datos pueden ser limitados. Los datos que puedas recopilar tienen implicaciones cuando se vuelven confidenciales y están sujetos a restricciones de acceso. Otra barrera que puede presentarse es conseguir participantes: no siempre se puede depender de la cooperación de los maestros y los responsables de decisiones educativas. Es probable que estos profesionales sean personas ocupadas con cargas de trabajo pesadas y horarios que no permiten a muchos ser participantes en la investigación.

La naturaleza del trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico difiere en diferentes entornos educativos, en diferentes escuelas también. Por lo tanto, los resultados de un solo estudio podrían no generalizarse a otros entornos, limitando su generalizabilidad. Diversos factores externos al estudio pueden afectar cualquier resultado dado. Estos pueden ser políticas educativas, modificaciones al entorno escolar, las propias características de los participantes, entre otros. Puede ser un desafío controlar todas estas variables, lo que influye en la validez interna y la interpretación de los resultados.

## **1.8. VARIABLES E INDICADORES**

**Variable 1:** Trabajo colegiado

**Variable 2:** Liderazgo pedagógico

### ***1.8.1 Conceptualización de variables***

**Variable 1:** Trabajo colegiado



**Definición conceptual:** La variable "trabajo colegiado" se refiere a la colaboración cooperativa entre educadores y otros profesionales de la educación para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Este proceso permite la participación activa; interactuando dentro de una institución educativa, facilitando la reflexión, el diálogo de ideas y la toma de decisiones conjuntas, como lo sugieren Romero et al. en 2021.

**Definición operacional:** La evaluación del trabajo colegiado se realiza a través de la distribución de encuestas a los docentes, utilizando como herramienta el "Cuestionario de Trabajo Colegiado" desarrollado y validado por (Ortega, R. en 2020).

**Variable 2:** Liderazgo pedagógico.

**Definición conceptual:** El liderazgo pedagógico es la capacidad y las habilidades que un líder educativo utiliza para influir positivamente en el progreso competente de los docentes, mejorando la calidad de la educación y el proceso de aprendizaje, así como manteniendo una cultura escolar centrada en el logro académico y el bienestar estudiantil (Acevedo, 2019).

**Definición operacional:** Para medir el liderazgo pedagógico se ha aplicado la encuesta a docentes, que está basado en la encuesta sobre: liderazgo pedagógico, Realizado y Validado por Jaramillo, Y. (2018).



## 1.8.2 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
V1. Trabajo colegiado	Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Identificación de problemas</li> <li>- Resolución de dificultades</li> <li>- Acciones para abordar problemas</li> </ul>	
	Planeación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de trabajo.</li> <li>- Alternativas de acción en trabajo</li> <li>- Ejecución adecuada de propuestas.</li> <li>- Planificación académica.</li> <li>- Efectividad de la planificación</li> </ul>	
	Instrumentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de actividades</li> <li>- Implementación de proyectos</li> <li>- Medidas de ejecución</li> </ul>	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación eficaz de acciones</li> <li>- Importancia de las acciones</li> <li>- Impactos de acciones</li> <li>- Evaluaciones programadas</li> </ul>	
	Mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro de metas</li> <li>- Cambios en proyectos académicos</li> <li>- Impacto de los proyectos.</li> <li>- Intercambio de experiencias.</li> <li>- Actividades planificadas.</li> </ul>	
V2. Liderazgo pedagógico	Orientación hacia resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades extracurriculares</li> <li>- Participación institucional</li> <li>- Adquisición de tecnológicas</li> <li>- Capacitaciones y actualizaciones</li> <li>- Interaprendizaje</li> <li>- Relación fluida de docentes</li> <li>- Clima institucional</li> </ul>	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3 Casi siempre 4 Siempre 5

NOTA. Sistematización teórica



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Alvarado, et al. (2025) la colaboración entre docentes tiene un efecto en la claridad de la enseñanza y la autoeficacia. Objetivo: Examinar el impacto de la colaboración efectiva entre docentes en la claridad instruccional y examinar el papel mediador de la autoeficacia docente. Método: Encuestas utilizando el diseño correlacional de un método de investigación. Utilizando instrumentos de medición validados, el estudio buscó medir la autoeficacia como una variable mediadora en la relación entre la colaboración docente y la claridad instruccional. Un resultado claro: cuando los docentes colaboran, la claridad aumenta de manera más significativa. De manera crucial, esta relación también está sustancialmente mediada por la autoeficacia del profesor: la colaboración conduce a prácticas mejoradas porque, a través de esta forma de colaboración, los profesores sienten que se están volviendo más competentes y seguros en enseñar de manera clara y efectiva. Conclusiones: La investigación encuentra que el trabajo colegiado es una piedra angular del desarrollo



profesional. Cuando los profesores son un equipo, comparten tácticas, recursos y construyen ese sentido de autoeficacia, lo que conduce directamente a un cambio real en cuán clara es la instrucción y, en consecuencia, el contenido de la instrucción que reciben los estudiantes.

Castelo et al. (2025) Liderazgo del director y su Impacto Indirecto en la Colaboración Colegial en la Enseñanza. Propósito: Determinar el impacto del liderazgo académico del director de la escuela en la educación del profesorado con respecto a las prácticas de enseñanza del profesorado y explorar el papel mediador de la colaboración colegial y la autonomía profesional. Métodos: Investigación cuantitativa en Vietnam. El diseño del estudio permitió investigar la influencia indirecta (mediación) del liderazgo del director en la enseñanza utilizando la colaboración entre profesores y la autonomía profesional como las principales variables mediadoras. Resultados: El liderazgo de los administradores no estaba directamente relacionado con las prácticas de enseñanza, pero las influenciaba indirectamente: un liderazgo efectivo fomentaba niveles más altos de colaboración colegial entre los profesores. Este aumento en la colegialidad, a su vez, fortalece la confianza y el intercambio que son cruciales para la enseñanza colectiva y, por lo tanto, para las prácticas individuales. Discusión: El trabajo concluye que un liderazgo escolar efectivo desempeña el papel de catalizador cuya función principal es facilitar la colegialidad y apoyar a los compañeros. Esta atmósfera cooperativa se considera el principal mecanismo por el cual la administración logra influir positivamente en la calidad de la instrucción en el aula.

Gonzales, et al. (2020) Múltiples Actores El Análisis de Evidencia del



Liderazgo Pedagógico. Objetivo: Recoger datos empíricos sobre la aplicación del liderazgo pedagógico en centros educativos a partir de directores, jefes de estudio y docentes evaluando las opiniones de los interesados en los centros educativos. Métodos: Estudio cualitativo-cuantitativo y no experimental, recopilando y analizando perspectivas (docentes, administradores y/u otros miembros de la comunidad escolar). Esto significaba que el enfoque estaba en cómo los líderes pedagógicos y sus docentes se percibían mutuamente en la práctica diaria. Los resultados variaron en términos de cómo se percibía a los líderes pedagógicos según el rol. Se señaló el énfasis del liderazgo basado en mejorar visiones y prácticas en la enseñanza, lo que sugiere un componente poderoso de liderazgo distribuido. Las acciones de gestión que mejoran la colaboración y el proceso de enseñanza-aprendizaje conducen a una percepción positiva de los docentes. Se afirma que el liderazgo pedagógico no es responsabilidad exclusiva del director, sino una práctica compartida y compleja que se beneficia significativamente cuando administradores, coordinadores y docentes adoptan roles de liderazgo. Además de una visión fuerte, una dirección clara para que los compañeros trabajen juntos y un trabajo continuo y cooperativo, un liderazgo fuerte requiere expectativas claras y un deseo de mejora continua.

OEI - Organización de Estados Iberoamericanos (2025) Liderazgo distribuido y colaboración docente en América Latina: El poder del líder distribuido entre los Estados y los educadores y maestros. Objetivos: Explorar el modelo conceptual de liderazgo distribuido y su efecto en la sinergia y la colaboración profesional entre los actores en los sistemas educativos de toda América Latina, con miras a la mejora institucional. Metodología: Un informe de conceptualización y análisis encargado para



preparar el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo de la UNESCO 2025, en el cual el informe trata sobre el liderazgo en la educación. Este tipo de investigación es esencialmente teórico-comparativa y resulta de una revisión de literatura especializada y documentos institucionales publicados desde 2010. Refleja la importancia de la cooperación y la autonomía de los centros educativos. Hallazgos: Estos hallazgos muestran cómo el liderazgo distribuido fomenta la colaboración y la sinergia entre docentes y administradores. Se enfatizó la importancia de normas colegiadas acordadas y tiempos para el intercambio entre docentes como condiciones esenciales para institucionalizar este tipo de liderazgo y así mejorar la práctica. Conclusiones: El liderazgo distribuido es un factor importante que fomenta la cooperación para empoderar los centros educativos y replantea la gestión hacia una persona que apoya y guía el aprendizaje profesional colectivo (CPD), esencial para el avance y la calidad de la educación en la región.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Lugo & Apolín (2025) Liderazgo Pedagógico de la Gestión y su Efecto en la Gestión de Proyectos de Innovación. Objetivo: Determinar si el liderazgo pedagógico tiene una influencia significativa en la gestión de proyectos de innovación llevados a cabo por docentes de cuatro instituciones educativas públicas en la provincia de Huaraz, departamento de Áncash. Metodología: Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, correlacional y causal. La población del estudio consistió en 120 docentes. La metodología empleó el método hipotético-deductivo para realizar un análisis estadístico riguroso de la relación entre el liderazgo pedagógico (variable independiente) y la gestión de proyectos (variable dependiente). Resultados: Se



comprobó que el liderazgo pedagógico sí ejerce una influencia significativa en la gestión eficiente de los proyectos de innovación. Específicamente, las dimensiones del liderazgo relacionadas con el establecimiento de metas y la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza demostraron tener un alto poder explicativo sobre la eficacia de dicha gestión. Conclusiones: La investigación concluye que el liderazgo pedagógico es un factor determinante para el éxito de las iniciativas de innovación en las escuelas públicas. Se subraya que un liderazgo centrado en la organización del trabajo y la orientación hacia objetivos claros es fundamental para movilizar al cuerpo docente hacia la mejora continua.

Salinas (2023) Liderazgo Pedagógico Directivo y el Desarrollo del Trabajo Colegiado en Arequipa. Objetivo: Establecer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directivo y el desarrollo del trabajo colegiado en las instituciones educativas de nivel secundario pertenecientes a una UGEL específica en Arequipa. Metodología: Se implementó una ruta metodológica de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un nivel descriptivo-correlacional. La muestra cuantitativa estuvo conformada por 153 docentes encuestados, y la parte cualitativa incluyó entrevistas semiestructuradas a 5 directivos para obtener sus percepciones. Resultados: Los hallazgos cuantitativos arrojaron la no existencia de una correlación significativa entre las variables de estudio, es decir, el liderazgo pedagógico directivo no se relacionó directamente con el desarrollo del trabajo colegiado bajo las condiciones evaluadas en la muestra. Sin embargo, la información cualitativa pudo revelar matices sobre las percepciones de los actores. Conclusiones: La tesis concluye que, si bien teóricamente existe una expectativa de relación, en la práctica evaluada en la UGEL



de Arequipa, la manifestación del liderazgo pedagógico directivo no estaba directamente vinculada a la forma en que se desarrollaba el trabajo colegiado entre los profesores, sugiriendo la necesidad de revisar los mecanismos de gestión que promueven la colaboración.

Saavedra (2024) Liderazgo Compartido y Trabajo Colegiado en Docentes de Piura. Objetivo: Determinar la intensidad y dirección de la relación entre el liderazgo compartido (dimensión clave del liderazgo pedagógico) y el trabajo colegiado en un grupo de 50 docentes nombrados de una institución educativa en Catacaos, Piura. Metodología: Investigación de tipo básico, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal-correlacional. Se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para medir el grado de asociación entre las variables. Resultados: El estudio encontró una correlación positiva, muy fuerte y altamente significativa ( $Rho=0.868$ ,  $Sig.<1\%$ ) entre el liderazgo compartido y el trabajo colegiado. Específicamente, se evidenció que un incremento en la toma de decisiones colaborativas, la promoción de compromiso y responsabilidad compartida, y la evaluación del desempeño académico se asocian a un aumento notable en el nivel de trabajo colegiado. Conclusiones: La necesidad de liderazgo compartido para el trabajo colegiado está finalmente determinada. El liderazgo descentralizado, donde los deberes y obligaciones se comparten y se otorgan de manera mutua, promueve un entorno que facilita el profesionalismo entre los docentes.

León (2023) Liderazgo Pedagógico y Comunidades de Aprendizaje Profesional en Cusco. Objetivo: Determinar el nexo entre el liderazgo pedagógico y la formación y efectividad de las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) en una



institución educativa en la provincia de Espinar, Cusco. Metodología: Investigación cuantitativa, correlacional, para revelar la magnitud de la relación entre las dos variables descritas. Método de muestreo: Se realizó una muestra censal de 64 participantes (docentes y administradores) mientras que cada variable se cuantificó utilizando cuestionarios con análisis estadístico no paramétrico (Rho de Spearman). Resultados: Se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.759, indicando que es considerable y significativo, una correlación positiva: un valor  $p < 0.05$  entre el liderazgo pedagógico y las comunidades de aprendizaje profesional. La correlación estableció que la relación entre estas dos variables era realmente fuerte. Conclusiones: La conclusión principal del estudio es que el liderazgo pedagógico es esencial para establecer y cultivar Comunidades de Aprendizaje Profesional. El liderazgo que guía, acompaña y dirige su gestión hacia la mejora pedagógica, según los autores, es necesario para que los docentes creen espacios apropiados para el trabajo colaborativo y la reflexión.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

López (2020) Influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de calidad en la región de Puno. Objetivo: Determinar el grado de influencia del liderazgo pedagógico en la gestión escolar de calidad de las instituciones educativas ubicadas en la región de Puno. Metodología: La investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal. Se estudió una población y muestra de 243 trabajadores, incluidos directivos y docentes de la región. El análisis se basó en la aplicación de instrumentos para evaluar los tipos de liderazgo y la gestión de calidad, utilizando la prueba de Chi-Cuadrado para contrastar las hipótesis.



Resultados: Se encontró que el liderazgo pedagógico ejerce una influencia significativa en la gestión de los aprendizajes ( $\chi^2=95.109$ ,  $p=0.000<0.05$ ). En cuanto a los estilos, se identificó que el 42% de los trabajadores practicaban "a veces" un liderazgo transaccional y el 45% consideraba que "siempre" se debe adoptar un liderazgo pedagógico que promueva la participación. Conclusiones: Se concluye que el liderazgo pedagógico influye directamente en la gestión de la calidad de los aprendizajes, promoviendo el desarrollo de competencias profesionales y generando una transformación institucional hacia modelos efectivos y sostenibles en el tiempo.

Parari (2024) Relación entre el Trabajo Colegiado y el Liderazgo Pedagógico en Instituciones JEC de Juliaca. Objetivo: Examinar y establecer la relación existente entre la implementación del Trabajo Colegiado y la evolución del Liderazgo Pedagógico en el cuerpo docente de instituciones de educación secundaria con Jornada Escolar Completa (JEC) de la provincia de San Román, Juliaca. Metodología: Estudio de enfoque cuantitativo con un diseño correlacional no experimental. La muestra fue de 97 docentes y directivos, seleccionada aleatoriamente. Se aplicaron dos cuestionarios de tipo Likert para medir las variables de trabajo colegiado (diagnóstico, planificación, etc.) y liderazgo pedagógico. Resultados: El análisis de correlación de Pearson reveló una relación significativa ( $p\text{-valor}<0.05$ ), demostrando una conexión sustancial entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico. Gran parte de los participantes indicó una práctica frecuente (respuestas "siempre" o "a veces") en ambas áreas. Conclusiones: La principal conclusión es que el trabajo colegiado influye positivamente en el desarrollo del liderazgo pedagógico de los docentes en el contexto de las II. EE. JEC de Juliaca, validando la importancia de los



espacios de colaboración estructurada para el desarrollo profesional.

Carpio (2023) Liderazgo Distribuido y el Compromiso Organizacional Docente en Redes Rurales de Azángaro. Objetivo: Determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo distribuido y el compromiso organizacional docente en las redes educativas rurales de la UGEL Azángaro, Puno. Metodología: Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional transeccional de tipo no experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por docentes de las redes educativas rurales de la UGEL Azángaro, a quienes se les aplicaron cuestionarios para la recolección de datos. Resultados: Los resultados mostraron que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo distribuido y el compromiso organizacional. Un liderazgo que comparte responsabilidades y promueve la participación activa en la toma de decisiones se asocia con un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la institución por parte del profesorado. Conclusiones: La investigación concluye que el liderazgo distribuido es un predictor importante del compromiso organizacional en el ámbito rural de Azángaro. Fomentar la colaboración y la autonomía entre los docentes es clave para generar una cultura de responsabilidad compartida y una mejora sostenida en la calidad educativa.

Cruz (2023) Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en la IES Glorioso San Carlos, Puno. Objetivo: Determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa secundaria de la provincia de Puno, específicamente la IES Glorioso San Carlos. Metodología: La metodología fue de enfoque cuantitativo con un diseño correlacional no experimental. La población estuvo compuesta por docentes de la institución, y se utilizaron cuestionarios para



medir las variables: las estrategias de liderazgo del director y las dimensiones del desempeño docente (planificación, ejecución, evaluación). Resultados: Se evidenció una relación positiva moderada entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Los directores que implementan estrategias para reuniones de trabajo eficientes, promueven la capacitación y generan un clima laboral favorable, se relacionan con docentes que planifican y organizan mejor su práctica pedagógica. Conclusiones: El estudio concluye que el liderazgo directivo efectivo, especialmente en su dimensión de gestor y promotor de un clima favorable y la formación, impacta significativamente en el desempeño de los docentes, mejorando sus prácticas en el aula y, por extensión, la calidad educativa.

Chambi (2025) Impacto de las Estrategias de Liderazgo Directivo en la Calidad Educativa en Docentes Rurales de Sandia. Objetivo: Determinar el impacto de las estrategias de liderazgo directivo en la calidad educativa percibida por los docentes de instituciones educativas rurales de la UGEL Sandia, Puno. Metodología: Investigación de tipo básica con un nivel explicativo y enfoque cuantitativo, buscando examinar el efecto causal entre las variables. La muestra fue de 60 docentes seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional. Se aplicaron cuestionarios sobre estrategias de liderazgo directivo y calidad educativa, con análisis estadístico para determinar el impacto. Resultados: Los resultados estadísticos confirmaron que las estrategias de liderazgo directivo tienen un impacto directo y muy significativo en la calidad educativa de los docentes ( $\chi^2=1322.129$ ,  $p=.000$ ). Se determinó que las estrategias de liderazgo directivo explican entre el 65% y el 69% de la calidad educativa. Conclusiones: La conclusión principal es que las estrategias de



liderazgo directivo son determinantes y ejercen un impacto causal y muy fuerte en la percepción de calidad educativa de los docentes en el ámbito rural de Sandia. Un liderazgo efectivo es la principal herramienta para elevar los estándares pedagógicos en contextos complejos.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Trabajo Colegiado**

Es decir, el trabajo colegiado es uno de los pilares centrales de la gestión educativa, ese trabajo, funciona por cooperación, trabajo por práctica, trabajando por experiencia y reflexión, de trabajar, ser y reflexionar juntos, a través de la colaboración de los docentes, la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es un punto significativo. El trabajo pedagógico, basado en este marco, no debe ser una actividad individual sino más bien un constructo compartido que mejora la calidad educativa a través del diálogo profesional y la corresponsabilidad institucional (González & Salazar, 2019).

Desde el punto de vista de la gestión escolar, el trabajo colegiado es un espacio sistemático en el que los docentes planifican, evalúan y corrigen sus prácticas basándose en los resultados de los estudiantes y los propósitos institucionales. Esta interacción nutre un sentido de pertenencia y el desarrollo de una cultura de mejora continua en la organización, en la que las decisiones pedagógicas se informan por evidencia, y toda la membresía educativa está activamente comprometida (MINEDU, 2018).



También se reconoce que el trabajo colegiado no solo tiene como objetivo que los docentes comuniquen acciones, sino también la formación profesional permanente. A través del análisis y la evaluación colaborativa de la enseñanza, los docentes crean un conocimiento colectivo que puede estar directamente relacionado con la innovación educativa y la gestión del conocimiento en la organización (Bolívar, 2017).

En el contexto de Perú, el Ministerio de Educación se enfoca en el trabajo colegiado como un medio de fortalecimiento institucional especialmente en instituciones educativas que implementan una Jornada Escolar Completa. El objetivo de este modelo es fortalecer la gestión participativa; donde todo el liderazgo, la planificación y la evaluación se llevan a cabo conjuntamente para fomentar la responsabilidad compartida por la educación integral del estudiante (MINEDU, 2019).

En conclusión, el trabajo colegiado se convierte en un marco institucional para la formación de comunidades de aprendizaje profesional al integrar la reflexión, las innovaciones y las colaboraciones. Su práctica regular, sin embargo, juega un papel en la consolidación de una escuela que aprende y crece a través del diálogo y la acción conjunta de sus actores educativos.

### **2.2.1.1. Diagnóstico**

El diagnóstico en el trabajo colegiado es una etapa preliminar y fundamental del proceso de mejora educativa porque puede utilizarse para las necesidades, problemas y potencialidades del aula y de la institución. Según Navarro y Ramírez (2020), en esta fase, los docentes en colaboración evalúan tanto los resultados de



aprendizaje, las condiciones pedagógicas y el entorno escolar para elaborar acciones que respeten las necesidades del entorno educativo.

De esta manera, consiste en la recopilación, interpretación y análisis de datos relacionados con la práctica pedagógica, lo que resulta en la toma de decisiones sólidas y fundamentadas de acuerdo con los objetivos institucionales. Este es un método de proceso diagnóstico más allá de la identificación de brechas, y el momento para revisar críticamente los éxitos y desafíos del proceso, lo que fomenta un espacio de autocrítica y reflexión continua (Bolívar, 2017).

El diagnóstico también fomenta una dinámica colaborativa de diálogo profesional entre los docentes al crear oportunidades para la reflexión colectiva donde las experiencias resuenan entre sí. También se trata de trabajar hacia un sistema educativo más práctico arraigado en la realidad del proceso educativo (González & Salazar, 2019).

En el caso de Perú, el Ministerio de Educación discute el diagnóstico como un punto de partida para el trabajo colegiado y afirma que su correcto uso resulta en la determinación de líneas de acción claras para el establecimiento del plan de trabajo anual y la mejora del aprendizaje (MINEDU, 2018). La importancia del diagnóstico, por lo tanto, es clave tanto para la relevancia como para la consolidación de las decisiones pedagógicas y la gestión escolar colaborativa.

### **a) Identifica necesidades pedagógicas del aula y la institución**

Aquí, una idea bien fundamentada de cuáles son las necesidades



pedagógicas para el aula y la institución que se pretende alcanzar en un esfuerzo colaborativo, hace posible identificar los lados robustos y débiles de un proceso educativo. Por lo tanto, este indicador señala que los docentes deben preocuparse por investigar el aula, los resultados de aprendizaje, las prácticas de enseñanza, así como las circunstancias institucionales (González & Salazar, 2019) y tomar decisiones contextualizadas para su enseñanza.

Identificar las necesidades pedagógicas es mucho más que un diagnóstico técnico, significa traducir factores que afectan el aprendizaje como poblaciones estudiantiles diversas, disponibilidad de recursos, estrategias de enseñanza y prácticas de evaluación. La comprensión compartida ayuda a construir una visión común de los problemas educativos, y a planificar juntos y trabajar en coherencia entre los instructores para impartir una enseñanza efectiva (Bolívar, 2017).

Y según el Ministerio de Educación de Perú (2018), de hecho, "reconocer las necesidades del aula y las necesidades de la institución son prácticas que mejoran la relación de asociación, el enfoque en el área de colaboración, ya que da lugar a mejorar los procesos y a las prioridades que los planes escolares ponen en los objetivos pedagógicos del plan". Esta etapa también permite la identificación cooperativa de lo que se va a hacer y conduce a compromisos y responsabilidades entre la comunidad educativa. De esta manera, abordar las necesidades pedagógicas es una estrategia que promoverá que los docentes piensen en la educación en términos de proceso, reflexionen sobre su propia experiencia, tomen decisiones informadas; lo que consolidará la gestión pedagógica para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes.



Esta fase facilita la identificación conjunta de las intervenciones que deben implementarse y genera compromisos y responsabilidades colectivas entre los miembros de la comunidad educativa. De esa manera, realizar las necesidades pedagógicas se convierte en una estrategia que estimulará a los docentes a considerar el proceso, la reflexión docente y la toma de decisiones informadas; para fortalecer la gestión pedagógica con el fin de lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes.

### **b) Participa en la elaboración de diagnósticos educativos**

El papel activo de los docentes hacia la producción de diagnósticos educativos es una parte básica del trabajo colegiado en el que se puede construir una comprensión colectiva y compartida del contexto de enseñanza de la institución. Se refiere a la colaboración entre el personal educativo en la recopilación y análisis de información sobre el rendimiento estudiantil, las técnicas de enseñanza y las condiciones ambientales escolares para averiguar qué factores influyen en el aprendizaje (Navarro y Ramírez, 2020).

Como argumentó Bolívar (2017), desarrollar diagnósticos en conjunto permite a los docentes reflexionar críticamente y reforzar la corresponsabilidad institucional, ya que las decisiones en etapas posteriores se basarán en evidencia y en la experiencia colectiva del equipo educativo. Así, el diagnóstico adquiere una nueva definición y pasa de ser una tarea aislada a una colaboración activa para la mejora continua y la generación de ideas educativas creativas.

De manera similar, González y Salazar (2019) sostienen que la participación



docente en esta etapa es propicia para un mejor desarrollo docente porque permite a los maestros compartir experiencias, analizar prácticas y descubrir formas de responder a las necesidades percibidas. Fomenta prácticas operativas comunes y cohesión en la búsqueda de objetivos organizacionales comunes.

Según el Ministerio de Educación de Perú (2018), es importante destacar que el diagnóstico educativo desarrollado conjuntamente es la base de la planificación pedagógica y la toma de decisiones con el objetivo de mejorar el éxito del aprendiz. En este contexto, la participación docente en esta etapa ayudará a garantizar que la acción institucional represente una conciencia adecuada del entorno educativo real.

### **c) Analiza conjuntamente los resultados de aprendizaje de estudiantes**

Hacia el trabajo colegiado, hay una influencia significativa en los análisis conjuntos de resultados de aprendizaje, donde los profesores comentan sobre sus estrategias de enseñanza y cómo han impactado en el rendimiento académico de los estudiantes. Esto fomenta una ética de mejora educativa continua, colaborativa y basada en evidencia (González & Salazar, 2019) a través de la evaluación compartida de los procesos de aprendizaje de las personas involucradas.

Bolívar (2017) argumenta que, a través de evaluaciones colaborativas de los éxitos y desafíos de los estudiantes, se puede establecer un espacio de diálogo profesional en el que los docentes contrastan sus enfoques didácticos, intercambian experiencias y construyen nuevos conocimientos a partir de la práctica. Este tipo de análisis permite descubrir inhibidores del aprendizaje y estrategias efectivas que refuercen el aprendizaje institucional. En contraste, el Ministerio de Educación de Perú



(2018) está a favor de la reflexión colaborativa sobre los hallazgos académicos que informan la toma de decisiones pedagógicas y mejoran los procesos de enseñanza.

La colaboración a través del análisis de datos entre docentes resultará en objetivos compartidos, adaptaciones en sus estrategias de enseñanza e intervenciones dirigidas para satisfacer las necesidades de diversas demografías estudiantiles. Por último, Navarro y Ramírez (2020) sugieren que este análisis común mejora el sentido de corresponsabilidad docente, ya que convierte la evaluación en una práctica coparticipativa y formativa.

De esta manera, el análisis de los resultados de aprendizaje compartidos permite una mejor gestión pedagógica y el desarrollo de comunidades profesionales que se convierten en comunidades centradas en el aprendizaje, reflexivas y transformadoras al servicio de la calidad educativa.

### **2.2.1.2. Planeación**

La planificación dentro del trabajo colegiado es una etapa central de la gestión pedagógica, ya que sustenta la acción educativa impulsada por los objetivos institucionales y aumenta el logro académico. Como ejemplo, durante este proceso, los docentes colaboran en el desarrollo de enfoques, recursos y cronogramas que informarán el diseño de actividades pedagógicas, asegurando la coherencia entre los objetivos propuestos y las acciones implementadas (González & Salazar, 2019).

La planificación colectiva, como señaló Bolívar (2017), se trata de coordinar el trabajo docente, permitiendo que las decisiones de enseñanza estén informadas



por diagnósticos previos y por el conocimiento del contexto escolar. Al unirse, refuerza el sentido común de responsabilidad de los miembros en cómo las reglas acordadas impactan lo que sucede y el resultado esperado, y fomenta la construcción de acuerdos y compromisos compartidos.

La planificación colegiada permite la reflexión y el aprendizaje entre pares, ya que los docentes intercambian experiencias y discuten qué acciones tomar para abordar lo que necesita ser respondido a nivel estudiantil, basado en las necesidades expresadas en un requerimiento particular. Como sugieren Navarro y Ramírez (2020), este proyecto es compatible con una gobernanza más participativa y flexible que se basa en evidencia de datos y cooperación profesional.

De manera similar, el Ministerio de Educación del Perú (2018) reconoce que la planificación colegiada es uno de los instrumentos a través de los cuales la institución puede organizar su pedagogía, y es el canal a través del cual es posible especificar el propósito del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el plan de trabajo anual y los programas curriculares. De este modo, la planificación es un proceso que combina la visión institucional, la práctica docente y el contexto educativo.

### **a) Colabora en la formulación del plan anual y sesiones colegiadas**

Producir una planificación y sesiones colegiadas para ser compartidas es una práctica docente, y además promueve la idea de gestión pedagógica y cooperación entre todos los miembros de la comunidad educativa. En este factor, se reconoce el compromiso de los miembros del personal docente para formular un plan de acción conjunto de manera que abarque los objetivos institucionales para la educación junto



con las necesidades reales de los estudiantes y el entorno educativo (González & Salazar, 2019).

La planificación participativa invita a los docentes a asumir un papel protagónico, involucrándose en el proceso de enseñanza y aprendizaje y desarrollando y compartiendo responsabilidades, como un medio para hacerlos miembros (Bolívar, 2017). Los educadores se aseguran de que los planes de acción educativa se alineen con las oportunidades de desarrollo profesional, y que su experiencia y conocimiento se traduzcan en la producción del plan anual.

Navarro y Ramírez (2020) también reconocen la importancia de la planificación colegiada para la reflexión pedagógica y la cohesión del equipo docente, ya que las sesiones colegiadas se han convertido en espacios de análisis, intercambio de ideas y construcción de conocimiento. De esta manera, el enfoque colaborativo permite ajustar objetivos fijos, revisar prácticas docentes y reforzar la unidad de propósito para la mejora continua en el aprendizaje. El proceso participativo del plan de trabajo anual y las sesiones colegiadas es un medio para solidificar la cultura organizacional de las instituciones educativas promoviendo la transparencia, la comunicación efectiva y la responsabilidad colectiva en relación con las instituciones educativas (Ministerio de Educación de Perú, 2018). Por lo tanto, debe haber un espacio para la colaboración docente en una gestión pedagógica eficiente y orientada a resultados.

## **b) Propone estrategias para la mejora del aprendizaje**

Las propuestas para ayudar a mejorar el aprendizaje son algunas de las



prácticas más relevantes para el trabajo colegiado, ya que muestran la capacidad reflexiva, creativa y proactiva del docente para gestionar los desafíos de la enseñanza. Es un indicador de la apertura de un docente para idear nuevas prácticas pedagógicas que aborden las necesidades identificadas de los estudiantes y mejoren sus actividades de aprendizaje (González & Salazar, 2019).

Como lo describe Bolívar (2017), las estrategias implican una transformación de la práctica docente a través de la reflexión colectiva y la incorporación de innovaciones metodológicas que mejoran la enseñanza. En este sentido, los espacios colegiados se convierten en sitios de análisis y co-creación donde los docentes aprenden unos de otros, comparan sus resultados y desarrollan nuevos caminos para superar las dificultades del proceso educativo.

Por el contrario, el Ministerio de Educación del Perú (2018) sugirió que la planificación de estrategias de mejora debe basarse en diagnósticos reales y contextualizados y alinear los objetivos institucionales con la acción pedagógica sugerida. Tales mecanismos deben centrarse en optimizar el rendimiento académico, activar la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje y trabajar de manera efectiva y en colaboración con ellos mismos y con sus compañeros docentes.

Asimismo, Navarro y Ramírez (2020) destacan que la mejora del aprendizaje no está determinada solo por técnicas didácticas, sino por el proceso reflexivo y crítico que experimentan los docentes al reconocer problemas, así como al encontrar soluciones conjuntas. Así, un enfoque propuesto para las estrategias surge como una



actividad profesional que fomenta tanto la innovación educativa como la formación de comunidades docentes que enfatizan la calidad formativa.

### **c) Participa en la programación de actividades pedagógicas conjuntas**

Un papel participativo en la programación conjunta del currículo pedagógico es un proceso principal de práctica entre los docentes, ya que facilita la articulación de esfuerzos y la coordinación de los profesores y la construcción de un plan de aprendizaje coherente y compartido. Esto indica el compromiso profesional de los docentes para coordinar actividades en las que participan activamente, promoviendo las prácticas de enseñanza y apoyando la misión de los docentes para lograr un aprendizaje pleno y comprensivo (González & Salazar, 2019).

Bolívar (2017) también afirma que la programación colectiva proporciona a los docentes un medio para combinar criterios, asignar tiempo y recursos, y formar objetivos comunes en relación con la adquisición de competencias estudiantiles. Esto no solo ayuda a los estudiantes a controlar el proceso de instrucción, sino que también establece la identificación institucional y la responsabilidad por los resultados académicos. Asimismo, se afirma que, para la coherencia curricular, la programación conjunta es el vehículo importante para la integración de áreas, la secuencia de aprendizaje y la contextualización de estrategias de enseñanza (Ministerio de Educación de Perú, 2018).

Esto establece una conexión entre la práctica docente y los objetivos tanto del PEI como del plan de trabajo anual, y mejora la gestión pedagógica. Además, Navarro y Ramírez (2020) señalan que la participación en la programación como colaboración



apoya la reconsideración pedagógica y el intercambio de mejores prácticas en la enseñanza, ya que los docentes crean sugerencias innovadoras para la situación. Por lo tanto, la programación conjunta puede servir como una plataforma para el desarrollo profesional que contribuye a la enseñanza de calidad, así como para la construcción de comunidad en la búsqueda de una mejora continua.

### **2.2.1.3. Instrumentación**

La instrumentación en el trabajo colegiado se refiere al momento en que los docentes implementan los enfoques, actividades y acuerdos realizados en la planificación colectiva. Se dice que esta dimensión expresa la práctica de las decisiones pedagógicas tomadas colectivamente, con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la acción compartida y el apoyo profesional (González & Salazar, 2019). Bolívar (2017) señala que es la instrumentación, el proceso mediante el cual las estrategias didácticas planificadas se utilizan de manera cohesionada, de modo que las actividades se realicen con criterios compartidos y un objetivo pedagógico claro en mente.

Es aquí donde el trabajo colegiado facilita la implementación sistemática, reflexiva y contextualizada de acciones en una gestión educativa, con el objetivo de la mejora continua. Según el Ministerio de Educación del Perú (2018), la instrumentación apoya la articulación entre la planificación institucional y los acuerdos colegiados y la práctica docente diaria de los maestros en el aula. En esa etapa, se requiere mucha dedicación por parte de los docentes para iniciar nuevas formas de implementarlas, evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos.



De manera similar, Navarro y Ramírez (2020) argumentan que la instrumentación no debe verse como un ejercicio técnico simple, sino como un continuo de proceso y aprendizaje profesional en curso donde los docentes evalúan qué tan bien están desempeñándose, así como comparten sus resultados y sugieren cambios para mejorar sus prácticas. A través de esto, la instrumentación refuerza la cultura de colaboración, una mejor práctica pedagógica y la calidad de la educación institucional.

### **a) Aplica las estrategias acordadas en las reuniones colegiadas**

La implementación de estrategias que se establecieron en reuniones colegiadas es una evidencia tangible del compromiso del personal docente para ser jugadores de equipo y mejorar los procesos educativos. Este indicador significa que los docentes actúan con éxito sobre las decisiones pedagógicas tomadas colectivamente (González & Salazar, 2019), y por lo tanto, la planificación institucional puede alinearse con la acción en el aula.

Bolívar (2017) señala que la implementación de estrategias consensuadas representa la consolidación del trabajo colegiado porque muestra que las decisiones determinadas colectivamente resultan en acciones coordinadas hacia un objetivo común. Es entonces beneficioso para mejorar la responsabilidad compartida, la cohesión del grupo docente y la efectividad de las estrategias diseñadas para ayudar a los estudiantes. El uso de estrategias cooperativas puede apoyar la mejora en la gestión pedagógica y en la calidad del aprendizaje si los docentes las implementan de manera articulada y reflexiva (Ministerio de Educación de Perú, 2018).



Este método también asegura que las acciones educativas no dependan de esfuerzos aislados, sino de un trabajo institucional sostenido orientado hacia resultados concretos. De manera similar, Navarro y Ramírez (2020) observan que el uso de estrategias compartidas requiere experimentación y un proceso continuo de desarrollo en el cual los docentes observan, evalúan y cambian prácticas según la experiencia. El uso de estrategias colegiadas integra la práctica pedagógica y refuerza un sentido de cooperación profesional y mejora continua en el contexto educativo.

### **b) Desarrolla materiales y recursos didácticos comunes**

Los materiales y herramientas de enseñanza comunes representan una epistemología del trabajo colegiado, y ayudan a los docentes a unir esfuerzos para idear estrategias de enseñanza que contribuyan a los intereses institucionales y las necesidades de los estudiantes. Este marcador señala el trabajo profesional colaborativo en torno a la creación de materiales pedagógicos comunes que promuevan la equidad, la relevancia y la calidad del aprendizaje (González & Salazar, 2019).

Bolívar (2017) sugiere que los materiales de enseñanza coproducidos construyen una identidad compartida de estándares pedagógicos que contribuyen a la cohesión y articulación del contenido de enseñanza en toda la institución. Simultáneamente, esta práctica sirve para estimular la innovación educativa, con el conocimiento y la práctica extraídos de las experiencias de los educadores para producir diseños de productos de aula más profundos, integrados, contextuales y creativos.



Para este propósito, según el Ministerio de Educación del Perú (2018), la producción cooperada de materiales en educación podría optimizar el uso del tiempo, los recursos y el esfuerzo docente, fomentar la colaboración entre los docentes, el uso eficiente de los recursos y el desarrollo en el contexto de la enseñanza de los usos pedagógicos de las herramientas para los objetivos que los docentes han establecido para el plan de la institución educativa. Esto también ofrecería la posibilidad de un aprendizaje mutuo recíproco o aprendizaje entre pares y para el avance de la práctica educativa a través de la creación de espacios para el diálogo sobre la utilidad e interés de los recursos producidos.

De manera similar, según Navarro y Ramírez (2020), la producción conjunta de materiales de enseñanza no solo mejora la comunidad profesional, sino que también fomenta la coherencia en las prácticas metodológicas y curriculares de la institución. Los recursos de enseñanza comunes en este sentido son tanto una estrategia para una mejor enseñanza, una forma de intensificar la cooperación entre docentes, como un factor directo para el aprendizaje de los estudiantes.

### **c) Implementa acciones pedagógicas consensuadas en equipo**

El trabajo que el grupo ha decidido sobre cómo actuar pedagógicamente es un ejemplo material de práctica colegiada: maestros trabajando al unísono para que la cooperación funcione de la manera más efectiva posible. Este índice tiende a estar positivamente relacionado con la capacidad de los maestros para actuar de manera articulada para lograr objetivos comunes para la mejora de la calidad educativa (González & Salazar, 2019). Bolívar (2017) dice que la realización real de la



planificación como acción puede ser la recopilación de un conjunto de acciones en nombre del equipo, y esto puede ayudar a dar forma a la coherencia institucional y al proceso de aprendizaje compartido.

Este es el trabajo que creará la coherencia de los estándares pedagógicos, la estructura de apoyo entre pares y creará un ambiente colaborativo entre colegas, donde la cooperación se convierte en un trabajo profesional en lugar de una acción individual. Como informó el Ministerio de Educación del Perú (2018), "la aplicación de actos pedagógicamente basados y acordados es una práctica clave bajo el método de gestión participativa, apoyando la articulación entre diferentes niveles y áreas curriculares". Es esta colaboración la que sostiene el proceso de enseñanza y la aplicación de técnicas en el proceso de enseñanza en el aula.

Además, Navarro y Ramírez (2020) sugieren que la implementación conjunta de tareas pedagógicas aumenta la transferencia de lecciones, la evaluación continua y la reflexión profesional. Este trabajo, junto con la consolidación de la instrucción, sirve como el bloque de construcción para comunidades profesionales de practicantes educativos que aprenden, innovan y crecen colaborativamente a través de la práctica compartida y la colaboración.

Para resumir, si ha articulado una implementación de acción pedagógica que su equipo ha seleccionado, las prácticas pedagógicas acordadas colectivamente proporcionarán un eje de apoyo entre pares y acción grupal hacia un aprendizaje significativo y sostenible y actuarán como un crisol de unidad, efectividad y trabajo grupal hacia objetivos compartidos.



## 2.2.1.4. Evaluación

En el contexto del trabajo colegiado, la evaluación se refiere a un proceso crítico y participativo de análisis, reflexión y retroalimentación grupal que asegura la validez de las acciones pedagógicas emprendidas y el logro de los objetivos institucionales. Se centra en el análisis reflexivo de los logros y desafíos en el proceso educativo, con el fin de tomar decisiones sobre cómo mejorar la práctica docente (González & Salazar, 2019). Bolívar (2017) describe el proceso de evaluación en equipo como un mecanismo vital dentro del desarrollo profesional de los docentes, ya que les permite compartir experiencias y evaluar resultados juntos.

Este trabajo no es una medición estática única, sino que se esfuerza por explicar por qué o cómo ocurren los avances o desafíos en la pedagogía, fortaleciendo la reflexión y la colaboración entre pares. En Perú, el Ministerio de Educación señala que la evaluación colegiada permite construir una visión común del progreso de una institución entre diferentes perspectivas y datos del trabajo docente como insumos para la evaluación (Ministerio de Educación, 2018).

El análisis colaborativo permite a las instituciones educativas ver qué factores impiden el aprendizaje, ajustar sus enfoques y mejorar el proceso de planificación y enseñanza. Asimismo, según Navarro y Ramírez (2020), la evaluación en el contexto del trabajo colegiado debe enmarcarse como un proceso de aprendizaje colectivo más que como un sistema de control. Los docentes en él reflexionan sobre los resultados, señalan qué se podría hacer mejor y reafirman su compromiso con la importancia de la educación de calidad. La evaluación convierte el sistema en una dinámica colectiva



y receptiva que promueve ideas, mejoras institucionales y comunidades reflexivas de practicantes, lo que impulsa la innovación.

### **a) Participa en la evaluación de los resultados de aprendizaje**

La evaluación de los resultados de aprendizaje es una parte esencial del trabajo colegiado, permitiendo a los docentes evaluar colectivamente la progresión del aprendizaje de sus estudiantes y evaluar el éxito de los enfoques de enseñanza que se han propuesto en colaboración. Este indicador demuestra el compromiso de los docentes con la mejora continua de la educación a través de la evaluación colaborativa de evidencias y la toma de decisiones educativas basadas en evidencias (González & Salazar, 2019).

La evaluación colaborativa mejora la cultura de aprendizaje profesional de los docentes, una parte importante de revisar las evidencias y tomar decisiones basadas en ellas (Bolívar, 2017). De esta manera, es posible juzgar éxitos y desafíos y desarrollar una planificación conjunta para apoyar la enseñanza y el proceso de aprendizaje profundo de los estudiantes. De manera similar, el Ministerio de Educación del Perú (2018) destaca que los docentes que participan en la evaluación también contribuirán a una perspectiva inclusiva de cómo se entienden los desempeños de los estudiantes por muchos tipos diferentes de enseñanza.

Este tono colegiado es propicio para comparar (no solo) los resultados de la escuela, sino también el viaje de aprendizaje que fortalece la equidad y la transparencia y la calidad de la educación proporcionada en la institución. Navarro y Ramírez (2020), por ejemplo, argumentan que la evaluación en grupo no es



simplemente compartir resultados, sino desarrollar una creencia conjunta en lo que produce aprendizaje. Al evaluar, el compromiso docente se desarrolla en todo el espacio comunitario y se institucionaliza hacia la mejora de la práctica en apoyo de una educación intencional, contextualizada y transformadora.

## **b) Reflexiona con sus pares logros y dificultades del proceso educativo**

La co-reflexión del progreso y los desafíos del aprendizaje y la enseñanza es un principio importante del trabajo colegiado que facilita una indagación crítica de la enseñanza y el aprendizaje desde perspectivas compartidas. Evidencia la disposición de los docentes a comunicarse, intercambiar experiencias y reflexionar sobre su enseñanza con el propósito de mejorar el logro pedagógico y fortalecer el crecimiento profesional (González & Salazar, 2019).

Bolívar (2017) ha reconocido que la reflexión entre pares es fundamental para la creación de comunidades de aprendizaje docente basadas en el aprendizaje a partir de la práctica y la actividad compartida. Tal sistema desarrolla un sistema de autoevaluación orientado a la retroalimentación del cual obtenemos un compromiso compartido con la educación de calidad que crea una cultura de mejora continua.

Asimismo, según el Ministerio de Educación del Perú (2018), el análisis colegiado de los éxitos y dificultades del proceso educativo allana el camino para la identificación de lo que contribuye e influye en el logro estudiantil y la práctica docente. Tales momentos de reflexión pueden ayudar a los educadores a reorientar técnicas, innovar enfoques y consolidar acuerdos que conduzcan a una enseñanza más efectiva y adaptada al contexto local.



Al mismo tiempo, Navarro y Ramírez (2020) argumentan que la reflexión compartida ayuda a construir autonomía profesional al estimular el pensamiento crítico y la toma de decisiones informada. Reflexionar con los pares de esta manera no solo consolida la práctica pedagógica individual, sino que también une al equipo docente y construye una visión para la institución centrada en el aprendizaje y la transformación educativa.

### **c) Propone acciones correctivas a partir de la evaluación colegiada**

Este aspecto del trabajo docente colaborativo se refleja en la sugerencia de acciones correctivas basadas en la evaluación entre pares como práctica pedagógica para la mejora continua de los procesos pedagógicos. Este indicador es una señal de que el profesorado tiene una capacidad crítica para analizar los resultados obtenidos, además de mostrar las deficiencias en el proceso educativo y recomendar los enfoques que mejorarán estos procesos en alineación con lo que la institución necesita hacer (González & Salazar, 2019).

Según Bolívar (2017), el diseño de acciones correctivas que surge de un proceso de reflexión entre pares es un acto de responsabilidad colectiva en el que los docentes transforman la evaluación en una plataforma para la innovación, la reorganización de sus prácticas y la mejora de la gestión docente. Este modelo, a su vez, crea un espacio para que los equipos docentes utilicen sus experiencias pasadas para construir el diseño basado en evidencia de su enfoque y la adaptación adaptable y el trabajo cohesivo.

El Ministerio de Educación de Perú (2018) afirma que la evaluación entre



pares debe guiar la formulación de decisiones y compromisos específicos, identificando áreas críticas de problemas y tomando acciones para mejorar la calidad del aprendizaje. El trabajo entre pares cambia de ser solo un reflejo mutuo a uno que es un participante activo en el cambio institucional, involucrando y manteniendo esta relación.

Al mismo tiempo, Navarro y Ramírez (2020) sostienen que crear acciones correctivas fortalece el liderazgo pedagógico compartido al proporcionar espacios donde los docentes asumen un rol colaborativo y con visión de futuro. El proceso conjunto de análisis de hallazgos complementa este proceso promoviendo la innovación educativa y construyendo un ethos pedagógico de cambio y mejora en la enseñanza.

### **2.2.1.5. Mejora continua**

La mejora continua dentro del trabajo colegiado es el principio fundamental que busca la mejora continua de manera constante, lo que conduce a una mayor mejora continua de la enseñanza y la gestión educativa. Su base en la reflexión sistemática, la autoevaluación y la innovación continua a través de la práctica reflexiva dirigida a racionalizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y la cultura institucional se reflejan en esta dimensión. El enfoque de dicho desarrollo está en perseguir constantemente la calidad educativa (González & Salazar, 2019).

Esta filosofía se centra en la necesidad de desafiar continuamente los resultados a través de una mejora continua de la práctica educativa basada en el estudio crítico de los resultados y la implementación de acciones sostenibles que sean



relevantes para el contexto escolar. La mejora continua en el ámbito docente significa ser capaz de cambiar y aprender de la experiencia (Bolívar, 2017).

Los docentes desarrollan colectivamente lo que es la educación, dónde existen oportunidades y desarrollan estrategias colectivas para promover estándares de desempeño pedagógico a través del trabajo colegiado. Esto permite la rendición de cuentas institucional y fomenta el crecimiento profesional continuo. Según el Ministerio de Educación del Perú (2018), se reconoce por el Ministerio de Educación 2018 que la mejora continua forma una parte importante de la gestión participativa ya que reúne la evaluación, la planificación y la innovación en un ciclo de aprendizaje del sistema.

En este contexto, el trabajo colegiado transforma el contexto en un sitio donde los docentes reflexionan sobre sus logros, adaptan sus estrategias y construyen soluciones conjuntas para que sus esfuerzos educativos sean relevantes para su proceso de trabajo. Además, Navarro y Ramírez (2020) indican que la mejora continua fomenta culturas de aprendizaje organizacional, incluyendo el hecho de que no solo los docentes revisan o aprenden de su desempeño, sino que también realizan cambios profundos en su práctica. Esto es poderoso porque promueve la autonomía profesional y el liderazgo pedagógico, así como la dedicación grupal a la educación, y apoya el desarrollo de comunidades instruccionales dinámicas, reflexivas y orientadas al progreso.

### **a) Promueve innovaciones pedagógicas del trabajo colegiado**

Promover innovaciones pedagógicas a través del trabajo colegiado es una



práctica importante que motiva la transformación de las instituciones educativas mediante la colaboración y la reflexión docente. Este indicador resalta la capacidad de los docentes para generar cambios innovadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje, basándose en un análisis colectivo de las experiencias y necesidades del aula. Estrategias más relevantes y contextualizadas mejorarán la calidad de la educación y fortalecerán la gestión institucional a través de tales innovaciones (González & Salazar, 2019).

La innovación pedagógica no ocurre de manera aislada, como sugiere Bolívar (2017), sino que surge colectivamente a través del intercambio de conocimientos, evaluaciones de prácticas y el desarrollo de soluciones conjuntas a los problemas educativos. Los espacios de trabajo colegiado son, por tanto, donde se expresa la creatividad, la experimentación y la reflexión para una mejora duradera en la enseñanza. El Ministerio de Educación del Perú (2018) enfatiza que promover innovaciones pedagógicas significa que el sistema valora la mejora continua y la autonomía docente. Estas acciones permiten ajustar el currículo, metodologías activas, así como una respuesta adecuada a las características del estudiante y al contexto educativo.

De manera similar, Navarro y Ramírez (2020) afirman además que la innovación generada a partir del trabajo colegiado facilita el aprendizaje profesional, ya que fomenta la evaluación crítica de los procedimientos convencionales y facilita la creación de intervenciones novedosas basadas en evidencia de investigación. Así, la búsqueda de la innovación no solo altera las fuerzas del comportamiento docente, sino que también integra a la comunidad docente, que en conjunto es una comunidad



que aprende, experimenta y crece.

## **b) Asume compromisos para el fortalecimiento institucional**

La asunción de compromisos para el fortalecimiento institucional es un comportamiento que tiene un significado profesional y ético para los docentes con respecto al desarrollo y sostenibilidad de su institución educativa. Esta reflexión es que el profesorado está preparado para aportar en los procesos de mejora continua a través de la aplicación de sugerencias, acciones y actitudes hacia la consolidación de una gestión escolar efectiva que se basa en la calidad de la educación (González & Salazar, 2019).

El compromiso docente, para Bolívar (2017), es una parte integral del trabajo colegiado ya que genera convergencia entre los objetivos institucionales y la acción pedagógica. Los docentes que adoptan responsabilidades colectivas no solo ayudan a reforzar la cultura organizacional, sino que también promueven la toma de decisiones distribuida y la responsabilidad compartida, y refuerzan un entorno educativo de reforma y adaptación. El Ministerio de Educación del Perú (2018) sostiene que los compromisos mutuos asumidos en un contexto colegiado fomentan el desarrollo de acuerdos de trabajo sostenibles con el propósito de cumplir con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y promover la convivencia escolar.

Estos compromisos se materializan en forma de medidas explícitas para representar una comunidad, una asociación y una devoción duradera a la excelencia institucional. En el otro extremo del espectro, Navarro y Ramírez (2020) ofrecen un contrapunto, sugiriendo que el compromiso profesional con la enseñanza trasciende



la mera participación y requiere proactividad, compromiso continuo, apertura y disposición para aprender, desafiar y mejorar. Por lo tanto, aceptar compromisos colectivos no solo implica unidad institucional, sino que puede servir como un trampolín para fomentar el liderazgo pedagógico y el modelo social educativo en la construcción de una escuela que aprende y cambia.

### **c) Participa en la autoevaluación y la actualización profesional**

Participar en la autoevaluación docente y el desarrollo profesional es otro constructo relacionado con el trabajo colegiado porque ayuda al docente a evaluar reflexivamente su desempeño y mejorar sus habilidades pedagógicas. Este indicador refleja el compromiso del profesorado con la mejora continua, la autorregulación y el aprendizaje a lo largo de la vida, todos los cuales son elementos fundamentales necesarios para una educación de calidad que se adapte al entorno en constante evolución (González & Salazar, 2019).

La autoevaluación (Bolívar, 2017) parece representar un proceso para desarrollar la conciencia profesional y apoyar a los profesionales en la celebración de sus éxitos e identificar las áreas donde el docente debe trabajar. A través del compromiso académico, este ejercicio contribuye a resultados transformadores mediante la formación de consensos y la crítica constructiva al crear un nuevo entendimiento, así como la colaboración entre pares para mejorar nuestras instituciones.

Según el Ministerio de Educación del Perú (2018), el desarrollo profesional también debe ser una práctica continua que fortalezca las prácticas pedagógicas y se



adapte a las realidades sociales, tecnológicas y curriculares en diferentes momentos. Participar y aprender juntos puede llevar a líderes pedagógicos que innoven prácticas y fortalezcan el liderazgo pedagógico colaborativo dentro de la comunidad educativa. Además, Navarro y Ramírez (2020) postulan cómo la autoevaluación y la formación continua informan la identidad profesional y la autonomía de los docentes, resultando en una práctica reflexiva que se centra en avanzar la educación escolar en su mejor expresión. Participar activamente en estos procesos es, por tanto, un testimonio del progreso continuo y la inversión institucional en el desarrollo de la profesión docente.

### ***2.2.2. Liderazgo Pedagógico***

El liderazgo pedagógico es un componente importante de la gestión educativa actual, ya que inspira la acción institucional para hacer efectivas las prácticas educativas (aprendizaje, enseñanza y procesos instruccionales) y facilita la mejora de las prácticas. Este tipo de liderazgo no solo abarca el liderazgo administrativo, sino que también se extiende, por ejemplo, al apoyo relevante al personal y la capacitación, así como al surgimiento y desarrollo de una cultura educativa que apoya la innovación, la reflexión y el crecimiento (Bolívar, 2017).

El liderazgo pedagógico implica la capacidad del líder para guiar la práctica docente de manera que impacte positivamente a los estudiantes y profesores (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). El liderazgo se convierte en un proceso transformador al centrarse en la calidad de la pedagogía y crear comunidades de aprendizaje colectivo. Según el Ministerio de Educación del Perú (2019), el liderazgo pedagógico es crucial para la implementación de políticas de mejora escolar, porque



motiva la planificación estratégica y la evaluación continua y también se utiliza para articular los esfuerzos institucionales.

Un docente líder que posee liderazgo pedagógico apoya, dirige y motiva a los profesores a unirse al equipo docente, fomentando la participación, la cooperación y el sentido de acción unificada hacia el propósito educativo. De manera similar, Leithwood y Jantzi (2020) sostienen que el liderazgo pedagógico impacta los resultados de aprendizaje cuando se aplica con confianza, comunicación adecuada y apoyo persistente. Desde este punto de vista, en lugar de una imposición jerárquica del liderazgo, el liderazgo se basa en el respeto y motivadores conjuntos, cualidades que contribuyen a una cohesión estrecha del equipo de docentes y a la eficacia institucional.

Finalmente, el liderazgo pedagógico se lleva a cabo de una forma más orgánica y compartida que es más un intento de desarrollar continuamente la práctica y el aprendizaje de los docentes. Una vez implementado este proceso, la cultura escolar se reconfigura, el carácter institucional se fortalece, logrando una educación superior, tanto de las personas como de la formación inseparable del estudiante.

### **2.2.2.1. Acompañamiento pedagógico**

El acompañamiento pedagógico es un componente crítico del liderazgo pedagógico. Esta dimensión tiene como objetivo reforzar las habilidades profesionales de los docentes a través del apoyo, la orientación y la retroalimentación sobre su enfoque de enseñanza. Busca promover la calidad de la instrucción y sostener un ambiente organizacional de reflexión, colaboración y aprendizaje (Bolívar, 2017).



Acompañamiento pedagógico: Una estrategia de desarrollo docente descrita por el Ministerio de Educación de Perú (2019) que utiliza la observación, el análisis y la retroalimentación constructiva basada en el trabajo en el aula para apoyar el desarrollo profesional docente. En este escenario, el director o líder pedagógico desempeña el papel de guía, ayudando a los docentes a mejorar sus métodos de enseñanza para promover la innovación y un compromiso profesional con la enseñanza misma a través de este proceso.

Fullan (2018) argumenta que un acompañamiento saludable se construye sobre el diálogo y la confianza mutua que conducen a una asociación horizontal entre el líder y el docente. De esta manera, el acompañamiento no es supervisión y control, sino una co-expansión de prácticas para la mejora continua, el apoyo y la continuidad, y la construcción de comunidades de aprendizaje profesional. Según Leithwood y Jantzi (2020), de manera similar, el acompañamiento pedagógico mejora el desarrollo institucional al mejorar la motivación, la autonomía y la responsabilidad de los docentes en torno a las elecciones pedagógicas.

Los esfuerzos conjuntos conducen a la construcción de objetivos institucionales de manera conjunta, al tiempo que mejoran la gestión escolar que prioriza el aprendizaje y el bienestar de la comunidad. Por lo tanto, el acompañamiento pedagógico puede verse como el proceso transformador de implementar orientación técnica, reflexión pedagógica y apoyo emocional, componentes esenciales para solidificar un liderazgo efectivo y crear una educación de calidad basada en la mejora continua.



## a) Orienta el desempeño docente en el aula

La orientación del desempeño docente en el aula es uno de los roles principales del liderazgo pedagógico, ya que brinda la oportunidad de 'guiar', 'fortalecer' y mejorar la enseñanza mediante el apoyo al acompañamiento reflexivo y formativo del comportamiento docente. Esto está relacionado con la capacidad del gestor para observar, proporcionar orientación y recomendar lo que ayudaría en un proceso continuo de crecimiento de los docentes y en el proceso de mejora de la enseñanza (Bolívar, 2017).

Como afirma el Ministerio de Educación del Perú (2019), "orientar el desempeño docente significa brindar apoyo organizado en cuanto a la planificación, implementación y evaluación de las sesiones de aprendizaje, de modo que los planes utilizados estén alineados con los objetivos y necesidades de la institución y los estudiantes". Esta función del liderazgo pedagógico promueve la efectividad en el aula y el fortalecimiento de las competencias profesionales del docente. El liderazgo efectivo es aquel que fluye del apoyo cercano y el coaching basado en una relación de confianza en lugar de control o supervisión de arriba hacia abajo (Fullan, 2018).

A la luz de estos conocimientos, la orientación docente debe verse como un proceso de guía y motivación que evoca la reflexión sobre la práctica pedagógica, el intercambio de experiencias y la búsqueda colaborativa de soluciones a los problemas del aula. En la misma línea, Leithwood y Jantzi (2020) sugieren que los líderes escolares que guían el desempeño docente generarán aprendizaje cuando se desarrolle a través del respeto, y la retroalimentación continua dentro de la escuela.



Al hacerlo, no solo recompensan el progreso pedagógico, sino que también fortalecen el compromiso, la autoestima profesional y la identidad de los docentes como objetivos importantes de la reforma educativa. Así, la orientación del desempeño docente en el aula se basa en un liderazgo formativo que tiene las capacidades de desarrollo de capacidades y puede ayudar a formar comunidades educativas en torno al aprendizaje, el intercambio y el crecimiento desde una perspectiva tanto institucional como estudiantil.

### **b) Promueve el trabajo reflexivo sobre las estrategias de enseñanza**

Las prácticas reflexivas de las estrategias de enseñanza son un aspecto de la pedagogía de apoyo donde los docentes pueden reflexionar, analizar, criticar y aprender de su práctica docente. Este indicador señala la capacidad del líder pedagógico para establecer espacios de diálogo profesional que permitan a los docentes revisar, explorar y transformar sus prácticas para facilitar mejor el aprendizaje de los estudiantes (Bolívar, 2017).

Según Fullan (2018), la reflexión colectiva sobre la enseñanza es una vía para el crecimiento profesional al compartir fortalezas, áreas que necesitan mejora y nuevos conocimientos pedagógicos con otros basados en experiencias compartidas. La cultura se convierte en una comunidad de aprendizaje y aprende activa y colectivamente cuando esto es apoyado por el liderazgo. La práctica reflexiva, practicada por los educadores a través de sus roles en la cima, promueve la innovación y mantiene alta la calidad de la educación impartida (Ministerio de Educación del Perú, 2019).



Al observar, dialogar y dar retroalimentación, analizan la forma en que sus prácticas afectan a sus estudiantes y proporcionan recomendaciones para alterar (o cambiar) sus métodos dependiendo de las características y necesidades de los estudiantes y cómo facilitar que el proceso de enseñanza-aprendizaje funcione eficazmente. Igualmente, Leithwood y Jantzi (2020) afirman que el liderazgo pedagógico se demuestra cuando los líderes animan al personal a reflexionar sobre su práctica, lo que ayuda a fomentar el trabajo continuo en métodos innovadores y contextualmente integrados.

Este análisis compartido no solo mejora el nivel de eficacia instruccional, sino que construye un entorno laboral de colaboración, confianza y crecimiento continuo. En este sentido, apoyar la práctica reflexiva en relación con las estrategias de enseñanza debe introducirse en el proceso de autoconciencia profesional del docente y permitir a los docentes conceptualizar más y mejor en relación con el aprendizaje significativo de sus estudiantes.

### **c) Brinda retroalimentación oportuna y constructiva**

La retroalimentación oportuna y constructiva, con un enfoque en la calidad de la enseñanza, es parte del apoyo pedagógico de un líder. Esto también le da una experiencia formativa para ayudar a guiar, fortalecer o mejorar el desempeño docente. Un indicador para la herramienta de evaluación profesional, la capacidad del líder para hacer observaciones y ofrecer sugerencias de enseñanza se basa en el diálogo, la empatía y el respeto profesional (Bolívar, 2017).

La retroalimentación efectiva es un proceso comunicativo, afirma Fullan



(2018): Permite al docente obtener reconocimiento de sus logros, determinar áreas de mejora y tomar las medidas necesarias para realizar más cambios a través de la reflexión y el aprendizaje profesional. Cuando se da correctamente y en el momento adecuado, puede proporcionar un tremendo apoyo en el proceso de mejora del docente: motivación, confianza del docente y autocrítica responsable.

La enseñanza y las competencias docentes en el currículo se identifican como el área en la que la retroalimentación constructiva es el principal liderazgo pedagógico según el Ministerio de Educación de Perú (2019). Esto permite que el líder no actúe como un supervisor que observa, sino como alguien que fomenta el trabajo reflexivo del docente, apoyando y promoviendo un ethos en las escuelas donde ocurren la colaboración y el aprendizaje continuo.

De manera similar, Leithwood y Jantzi (2020) argumentan que la retroalimentación puede impactar efectivamente el liderazgo escolar si se crea en un ambiente de confianza y respeto. Tal compromiso fomenta el apego profesional, ayuda al vínculo líder-docente y aboga por comunidades educativas en las que el aprendizaje y la mejora ocurren de manera colaborativa. Finalmente, la provisión de retroalimentación oportuna y constructiva está ligada al liderazgo pedagógico que enfatiza el apoyo, la escucha activa y el compromiso en un diálogo reflexivo que sostiene tanto la excelencia docente como el fortalecimiento institucional.

#### **2.2.2.2. Comunicación institucional**

Para lograr esto, necesitamos considerar el papel de la comunicación institucional como un aspecto importante del liderazgo pedagógico, para formar



relaciones significativas con los estudiantes, colaborar entre los diversos actores y apoyar una buena gestión dentro de la escuela. La comunicación abierta, directa y bidireccional apoya la construcción de confianza, respeto e involucramiento, que son la base de la relación para alcanzar los objetivos pedagógicos e institucionales (Bolívar, 2017).

El liderazgo educativo, según Fullan (2018), requiere una comunicación continua y, por lo tanto, es más que transmitir información, se trata de la co-construcción colectiva de significado. La comunicación institucional por parte de los líderes inspira compromiso, motiva a su personal docente y promueve un ambiente de trabajo agradable en el que abundan la cooperación y la reflexión pedagógica. Según el Ministerio de Educación del Perú (2019), la comunicación efectiva en el entorno escolar facilita la coordinación de acciones, la toma de decisiones consensuada y la resolución oportuna de conflictos. Y dentro del contexto del liderazgo pedagógico, esta práctica sirve como un vehículo estratégico, uniendo la gestión dentro de la academia, la administración y la comunidad en torno a una agenda organizacional arraigada en el aprendizaje.

Como también mencionan Leithwood y Jantzi (2020), cuando se trata de educación, observan un enfoque en canales de comunicación abiertos y transparentes para líderes que tienen un liderazgo educativo efectivo de tal manera que el docente siente que su voz es escuchada. Dicho liderazgo fomenta y refuerza el sentido de pertenencia institucional y motiva al personal docente a participar activamente en la creación de una escuela más democrática y participativa. En otras palabras, la comunicación institucional es el eje desde el cual las acciones del liderazgo



pedagógico se dirigen hacia la práctica docente y el compromiso colectivo. Bien gestionada, genera cohesión, confianza y un clima escolar adecuado para el aprendizaje y la mejora continua.

## **a) Fomenta la comunicación horizontal entre docentes y directivos**

La promoción de la comunicación horizontal entre profesores y administradores como parte de su estilo de liderazgo pedagógico es una práctica importante para mejorar el nivel de participación, confianza y cooperación entre los docentes y los administradores escolares. Al medir este indicador, el líder es capaz de crear canales de comunicación abiertos y equitativos, con ideas y opiniones de todos los miembros de la comunidad escolar respetadas e incorporadas en la toma de decisiones (Bolívar, 2017).

La comunicación horizontal, según Fullan (2018), elimina las barreras jerárquicas y fomenta el intercambio de conocimientos mediante la cultura institucional colaborativa. Este tipo de comunicación hace que los profesores se sientan escuchados, reconocidos y comprometidos con la visión del instituto, mejorando así el sentido de pertenencia y solidaridad entre el equipo. El Ministerio de Educación de Perú (2019) nos recuerda que la comunicación abierta y bidireccional entre los docentes de una institución educativa permite la articulación de acciones a tomar, la coordinación de esfuerzos y la mejora del ambiente laboral.

En tal escenario, un administrador con buen liderazgo pedagógico es transparente al liderar al personal y mantener su diálogo a través de él, elementos asociados con la resolución de conflictos y el trabajo colegiado. Leithwood & Jantzi



(2020) presentan la misma línea de pensamiento que afirma que aquellos líderes educativos que han fomentado la comunicación horizontal son capaces de crear condiciones de confianza, a partir de las cuales la participación se convierte en un instrumento para mejorar la institución. Como

resultado de tal práctica, no solo permitimos que las ideas fluyan libremente, sino también el aprendizaje mutuo, la innovación pedagógica, así como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los docentes. En resumen, promover la comunicación horizontal entre profesores y administradores significa que una comunidad educativa se construye sobre el respeto, la cooperación y el diálogo continuo, mediante el cual se ejerce un liderazgo pedagógico de manera participativa centrado principalmente en el desarrollo institucional y humano.

## **b) Mantiene un clima de confianza y respeto**

Debido a que un clima saludable de confianza y respeto es la base de la cooperación, la comunicación y la convivencia en la comunidad escolar, se ha establecido en la escuela como uno de los pilares del liderazgo pedagógico. Indica que el líder es capaz de construir buenas relaciones interpersonales basadas en la empatía con los demás, la escucha profunda y el reconocimiento mutuo (Bolívar, 2017).

La necesidad de confianza es, entre otras, vital en cualquier organización educativa para ayudar a seguir mejorando (Fullan, 2018). Un líder que establece una atmósfera de respeto y apertura empodera a los docentes para participar, impulsa la innovación y solidifica la unión del equipo. Por lo tanto, la confianza es el detonante



tanto de la dedicación colectiva como de la responsabilidad compartida en el trabajo pedagógico.

El Ministerio de Educación del Perú (2019) afirma que crear un clima institucional de confianza y respeto tiene un efecto significativo, no solo en la gestión de la democracia, sino también en el aumento de la calidad del liderazgo pedagógico. En ese sentido, el líder es más un facilitador y apoyo que un supervisor y gerente (preservando la cooperación y el sentido de pertenencia en una institución).

Leithwood y Jantzi (2020) también afirman que la creación de un ambiente de trabajo saludable es un determinante importante de la competencia educativa. De hecho, una atmósfera de trabajo respetuosa y confiable no solo promueve mejores relaciones laborales, sino que también tiene un impacto en el personal docente y el aprendizaje. Un clima de confianza y respeto sirve para anclar el aspecto humano al liderazgo pedagógico, donde docentes dedicados y motivados se unen para formar una visión educativa centrada en el desarrollo integral.

### **c) Escucha y valora las opiniones del equipo docente**

Una práctica fundamental para el liderazgo pedagógico se centra en escuchar e incluir las sugerencias y opiniones del personal docente, participando activamente, dando respeto y sentido de pertenencia al grupo dentro de las comunidades de aprendizaje. Es un indicador de si el líder también es capaz de ver la voz del profesorado como un valioso reservorio de información, experiencia y recomendaciones que profundizan la toma de decisiones y fortalecen el liderazgo escolar (Bolívar, 2017).



Se ha demostrado que un liderazgo educativo efectivo se basa en la escucha activa. Se define como la disposición genuina de ver las cosas desde el punto de vista de los demás y puede conducir a resultados exitosos (Fullan 2018). Al tomar en serio y seguir las ideas de cada educador, cuando el director toma decisiones en equipo, se siente que se puede establecer confianza y se encuentra que todos se comprometen con la toma de decisiones colectivas, siendo los miembros a su vez responsables de todo el proceso de enseñanza.

El Ministerio de Educación del Perú (2019) destaca que la opinión de los docentes puede ser valorada para asegurar que la iniciativa y las propuestas se integren en su planificación y evaluación, ya que este es un estilo de gestión participativa. Esto mejora la democracia interna y fomenta una sociedad educativa reflexiva, donde todos los miembros sienten que son agentes de cambio y progreso.

De manera similar, Leithwood y Jantzi (2020) sugieren que los líderes pedagógicos que fomentan la escucha y recompensan al personal facilitan tanto un ambiente de trabajo positivo, impulsan la innovación y consolidan una cultura institucional arraigada en la cooperación. Escuchar y valorar no se trata solo de adquirir información, sino de proporcionar oportunidades a través del diálogo, para consolidar la cohesión del grupo, fomentar la empatía y fomentar la unidad en un sentido de misión educativa. Como podemos imaginar, escuchar y valorar las opiniones del personal docente son encarnaciones concretas de un liderazgo humanizado y participativo, diseñado para desarrollar relaciones que involucren respeto, confianza y colaboración en las que se basa toda organización educativa exitosa.



### 2.2.2.3. Toma de decisiones compartidas

La toma de decisiones compartida es un elemento vital del liderazgo pedagógico. Está diseñada para ayudar a aumentar la participación democrática y la responsabilidad compartida en la práctica de la gestión educativa. Es a través del diálogo, la colaboración y las soluciones co-construidas a los problemas institucionales que el líder desarrolla una visión común, entendiendo que las experiencias y contribuciones del personal docente son componentes significativos de la gestión/liderazgo de las escuelas (Bolívar, 2017).

Fullan (2018) define la toma de decisiones compartida como la práctica de hacer de la gestión educativa un esfuerzo colectivo, en el cual la acción puede llevarse a cabo a través del consenso y la reflexión colectiva. Esto sirve para fomentar la unidad del grupo docente; mejora el sentido de pertenencia institucional; y provoca un compromiso genuino con el cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

Según el Ministerio de Educación de Perú (2019), el liderazgo pedagógico debe asegurar espacios para la participación activa, donde los docentes estén involucrados en la planificación, evaluación y mejora de los procesos educativos. Así, las decisiones compartidas se convierten en una herramienta estratégica que puede maximizar la gestión, la transparencia y la confianza mutua en la cultura escolar.

De manera similar, Leithwood y Jantzi (2020) argumentan que los líderes efectivos en educación promueven la toma de decisiones colaborativa mientras también incorporan las voces del personal docente en el diseño de los objetivos institucionales. Este liderazgo fomenta la innovación, la responsabilidad colectiva y la



sostenibilidad del cambio educativo basado en la participación y el compromiso conjunto. De hecho, la toma de decisiones compartida forma parte del liderazgo pedagógico participativo, logrando un equilibrio entre autoridad y colaboración, orientación y escucha, y liderazgo y responsabilidad compartida, consolidando una gobernanza más democrática, inclusiva y efectiva de las escuelas.

### **a) Promueve la participación docente en la gestión escolar**

Esto apoya el liderazgo pedagógico participativo para crear una responsabilidad compartida en las escuelas y un mayor compromiso institucional con el trabajo que implica la participación docente, a través de una gobernanza escolar más inclusiva; promoviendo así la participación de los docentes en la gestión. Este indicador mide el potencial del gestor al involucrar a los docentes en la planificación, implementación y evaluación de iniciativas educativas; la experiencia profesional del docente se considera un aporte valioso para la mejora continua de la escuela (Bolívar, 2017).

La participación docente es un multiplicador de procesos y también ayuda a establecer una cultura de colaboración, conduciendo a soluciones innovadoras y apoyando la sostenibilidad de las políticas educativas (Fullan, 2018). Los docentes que han sido escuchados y tienen un papel en la toma de decisiones en una institución sienten que pertenecen y experimentan un sentido de pertenencia que a su vez aumenta la motivación, autonomía y compromiso hacia el aprendizaje de los estudiantes.

En una administración democrática que coloca el diálogo, la apertura y los



acuerdos colectivos en su núcleo para la gestión de las escuelas (Ministerio de Educación del Perú, 2019), la participación de los docentes en la administración escolar proporciona la base del liderazgo que se utiliza como medio para guiar a la escuela en su curso. Este trabajo crea una gestión compartida e interconecta el trabajo pedagógico con la visión estratégica de la organización, mejorando la integridad y la sinergia del equipo educativo.

Además, como afirman Leithwood y Jantzi (2020), el liderazgo pedagógico efectivo fomenta una voz significativa de los docentes y, como resultado, conduce al desarrollo de un clima de confianza y responsabilidad colectiva. En ese sentido, la participación permite que la gestión y la práctica se armonicen a través del logro colectivo de los objetivos institucionales. Finalmente, promover la participación de los docentes en la gestión de las escuelas significa un liderazgo democrático y colaborativo caracterizado por el reconocimiento, la inclusión y la responsabilidad compartida, que son ingredientes esenciales tanto para proporcionar una mejor calidad educativa como para comunidades escolares sostenibles.

## **b) Estimula la corresponsabilidad en los procesos pedagógicos**

Compartir la responsabilidad en el trabajo pedagógico promueve la participación activa de todos los interesados en la empresa educativa, participando en los esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales, y es una parte crucial del liderazgo pedagógico participativo. Este indicador señala la capacidad del líder para involucrar a los docentes en tener una responsabilidad colectiva para planificar, ejecutar y evaluar los trabajos educativos, mejorando la unidad con la participación



colectiva (Bolívar, 2017).

Como señaló Fullan (2018), la responsabilidad compartida en el ámbito escolar surge cuando los docentes se sienten involucrados en el proceso de cambiar las cosas y no solo como receptores pasivos de un mandato externo. Un liderazgo que motiva el compromiso y el sentido de pertenencia fomenta la confianza, promueve la colaboración y acelera el crecimiento profesional de los educadores. Así es como las instituciones tienen éxito: a través de la colaboración y la reflexión colectiva.

Según el Ministerio de Educación de Perú (2019), la responsabilidad pedagógica compartida es un principio clave del liderazgo educativo, que se refiere a la asociación continua de líderes y docentes a través de áreas curriculares para proporcionar una educación de calidad. El objetivo final es una gestión escolar más amplia y transparente; se comparten metas, estrategias y resultados, fomentando un enfoque más sostenible para la mejora educativa. Los líderes que fomentan la responsabilidad compartida serán aquellos que establezcan culturas de trabajo en las que existan confianza, motivación y solidaridad profesional (Leithwood & Jantzi 2020).

Este liderazgo reconfigura la cultura de la escuela y convierte las tareas y actividades en acciones cooperativas para el aprendizaje continuo y la educación de los estudiantes. La responsabilidad compartida en la enseñanza es una responsabilidad pedagógica que conduce a la cooperación, la confianza y objetivos comunes con una mejora institucional integrada de la enseñanza y el aprendizaje integral de los estudiantes.



## c) Toma decisiones considerando los aportes del equipo docente

La toma de decisiones a la luz de las contribuciones del personal docente es importante en la práctica del liderazgo pedagógico participativo para establecer una gestión educativa más democrática, inclusiva y efectiva. Esto es evidencia de líderes que son capaces de percibir las perspectivas, experiencias y propuestas del profesorado como indispensables para el desarrollo de estrategias institucionales y pedagógicas (Bolívar, 2017).

Fullan (2018) afirmó que el liderazgo efectivo en su apertura al diálogo y a las voces diversas es un componente crítico de la toma de decisiones. Cuando los líderes aprecian a su equipo y cómo contribuyen, mejoran la cohesión y la confianza que se desarrolla en los equipos, lo hacen mientras construyen esa corresponsabilidad que permite la mejora continua. Este enfoque basado en el consenso permite que los acuerdos que se establecen se realicen de manera efectiva. Según el Ministerio de Educación del Perú (2019), involucrar la opinión de los docentes en la toma de decisiones de una institución apoya la gestión participativa y ayuda a contextualizar las políticas y acciones institucionales. Este enfoque no solo empodera la autoridad, sino que fomenta la gestión escolar mediante la transparencia y la horizontalidad.

De manera similar, Leithwood y Jantzi (2020) destacan que los líderes pedagógicos que participan en la toma de decisiones colaborativa logran en última instancia mayores niveles de compromiso y efectividad institucional. Esto significa que escuchar, valorar y utilizar las contribuciones de los docentes en la gestión educativa crea un ambiente más motivador en el que las decisiones no se toman, sino que se



desarrollan conjuntamente a través de la experiencia profesional. En una palabra, decidir, a la luz de la contribución del personal docente, es ejercer el liderazgo pedagógico a través de la participación, la escucha y la confianza, lo que mejora la gestión institucional y la comunidad escolar.

#### **2.2.2.4. Motivación y desarrollo profesional**

La motivación y el desarrollo profesional como los aspectos más críticos del liderazgo pedagógico facilitan el desarrollo completo y la carrera de los docentes que están dedicados al avance del sistema educativo. Esta dimensión se refiere al hecho de que el líder pedagógico inspira oportunidades de aprendizaje, reflexión y mejora de habilidades dentro del educador, lo que lleva a la mejora tanto del desarrollo individual como profesional de los docentes mediante el reconocimiento de los maestros, así como su inversión y crecientes habilidades (Bolívar, 2017).

Fullan (2018) afirmó que la motivación es uno de los factores que lleva a los docentes a ser mejores y es un factor influyente que conduce a una educación de alta calidad, ya que los maestros están más dispuestos a cambiar, innovar, cooperar, cambiar la forma en que trabajan entre sí, y llevarán un orden superior de enseñanza al logro de una educación de calidad. Por lo tanto, el liderazgo pedagógico se define como una práctica inspiradora que motiva a los docentes a mejorar su calidad de enseñanza y explorar nuevos desafíos con el fin de apoyar el aprendizaje de los estudiantes en este contexto.

El desarrollo profesional se consolida para el Ministerio de Educación del Perú (2019) cuando los directivos promueven oportunidades de coaching, apoyo y



reconocimiento del mérito de los docentes. Esto establece un ambiente organizacional saludable, donde se aprecia el trabajo arduo y el compromiso, y donde los logros individuales resultan en efectos positivos en toda la institución. De manera similar, Leithwood y Jantzi (2020) demuestran que el liderazgo que inspira el desarrollo profesional está positivamente conectado con el rendimiento escolar a través de la satisfacción laboral, así como proporcionando un sentido de propósito.

De esta manera, un líder pedagógico comprometido no solo dirigirá el trabajo educativo, sino que también motivará a su equipo a desarrollar sus propias ideas e ideas sobre el cambio. En conclusión, la motivación y el desarrollo profesional son los elementos clave del liderazgo pedagógico transformador en las formas en que influyen en la formación continua y la recompensa de la capacidad docente y el desarrollo de una cultura organizacional que apoya el aprendizaje y la excelencia en la educación.

### **a) Incentiva la formación continua de los docentes**

La promoción de la formación continua de los docentes es un elemento vital del liderazgo pedagógico para fortalecer la competencia profesional, y tiene como objetivo la calidad en la educación basada en un proceso de actualización continua de lo que se sabe sobre educación. Este valor de un indicador retrata la capacidad del líder educativo para empoderar, apoyar y abrir el camino a oportunidades de aprendizaje profesional, creando una cultura institucional de aprendizaje y mejora continua (Bolívar, 2017).

Según Fullan (2018), los buenos líderes educativos entienden que el aprendizaje de un docente es un proceso incompleto de desarrollo continuo, y debe



ser apoyado, reflexionado y comprometido. Fomentar la formación continua, por lo tanto, no se trata solo de realizar seminarios y talleres de capacitación, sino de cultivar una cultura de intercambio continuo de experiencias relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación. El gerente de esta manera se convierte en un agente de cambio, la fuerza impulsora del equipo educativo, inspirando y guiando el crecimiento profesional del personal docente.

La formación continua es un aspecto esencial de la mejora del rendimiento y de la competencia pedagógica, mencionado por el Ministerio de Educación de Perú (2019), y no puede subestimarse. Así, el líder educativo con este nivel de experiencia y desarrollo promueve la actualización profesional que permite desarrollar un nuevo conjunto de herramientas de enseñanza, revisar su práctica docente y responder a las demandas educativas contemporáneas. Leithwood y Jantzi (2020) señalan una conexión importante entre el liderazgo en la educación y, por lo tanto, la motivación y la capacidad de aprendizaje de los docentes. Los líderes que crean una cultura de desarrollo profesional continuo no solo apoyan a los docentes en la construcción de competencias, sino que también apoyan las identidades de los docentes, lo que puede resultar en mejoras organizacionales.

El último y más importante aspecto es la formación continua de los docentes; el liderazgo pedagógico basado en la excelencia es un principio fundamental y se esfuerza por inspirar a los docentes fomentando el desarrollo profesional, la innovación y la adquisición de conocimientos para ofrecer una educación transformadora y de calidad.



## **b) Reconoce el esfuerzo y desempeño del personal**

Reconocer los esfuerzos y objetivos de los docentes es un aspecto del liderazgo pedagógico, que a su vez tiene una capacidad significativa para mejorar la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los docentes a la comunidad de aprendizaje. Bolívar (2017) representa cómo el líder puede valorar el esfuerzo laboral de los docentes en términos del esfuerzo, la responsabilidad y la dedicación mostrados en la educación de los estudiantes.

Como sugiere Fullan (2018), al reconocer las contribuciones del personal, el impacto en la moral y efectividad de los docentes y, en consecuencia, la confianza profesional y la actitud hacia los docentes será grande; como resultado, el ambiente conducirá a un entorno laboral positivo. Los líderes que se comunican de manera genuina y auténtica en el reconocimiento crean equipos más poderosos, receptivos y dedicados que trabajan juntos para la mejora institucional.

El reconocimiento de la excelencia es parte de la piedra angular del liderazgo pedagógico; genera motivación intrínseca y fomenta el crecimiento profesional (Ministerio de Educación de Perú, 2019). Este tipo de reconocimiento, tanto desde la perspectiva individual como colectiva, fomenta la innovación, crea confianza y cultiva una cultura de excelencia combinada con el trabajo en equipo. Asimismo, Leithwood y Jantzi (2020) sugieren que el reconocimiento no solo debe basarse en el éxito de alcanzar algún objetivo, sino que también debe depender del valor que un docente individual aporta al aprendizaje de los estudiantes y al proceso y desarrollo institucional. Bajo un liderazgo basado en las fortalezas del equipo, el clima emocional,



el apego profesional y el orgullo de trabajar para una institución comprometida, están más arraigados emocionalmente y conectados profesionalmente.

En otras palabras, reconocer el esfuerzo y la eficiencia del personal es una acción humana del liderazgo transformador que empodera la motivación, fortalece el profesionalismo docente, construye y sostiene una cultura de confianza institucional y gratitud por compartir y disposición para el aprendizaje y cambio continuo.

### **c) Genera espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica**

Desarrollar espacios para reflexionar sobre la práctica pedagógica es una de las funciones más importantes del liderazgo pedagógico, ya que puede resultar en la reflexión sobre la práctica, la autoevaluación, el aprendizaje profesional y la mejora. Tal indicador de la promoción del líder educativo a través del diálogo, la crítica y el examen crítico de la enseñanza conduce a una práctica educativa más activa, colaborativa y efectiva (Bolívar, 2017).

Fullan (2018) argumenta que los espacios de reflexión profesional son ocasiones en las que los docentes aprenden unos de otros, intercambian información, identifican desafíos y desarrollan soluciones comunes. Como tal, el liderazgo que fomenta estos eventos promueve el pensamiento crítico, la innovación, apoya la cohesión institucional y fomenta una cultura de crecimiento y mejora continua en toda la escuela.

La reflexión colectiva de las prácticas en educación constituye la piedra angular del proceso de desarrollo profesional docente, ya que se discuten tanto los



éxitos como los desafíos logrados en la pedagogía (Ministerio de Educación del Perú, 2019). El liderazgo proporciona espacio para la reflexión de metodologías, prácticas pedagógicas, competencias pedagógicas y la reconfiguración de la acción institucional, espacios de reflexión bajo un liderazgo fuerte. De hecho, Leithwood y Jantzi (2020) mencionan que la reflexión profesional guiada por el liderazgo pedagógico contribuye a comunidades de aprendizaje sostenibles, confianza comunicativa y cooperación, siendo críticas para la transformación educativa.

La reflexión permite a los educadores articular su práctica y apoyar su identidad profesional en relación con el llamado a la reforma educativa. Por último, un campo abierto para que las personas evalúen su propia práctica pedagógica es un liderazgo pedagógico humanista y transformador significativo, que a su vez, mejora las habilidades de pensamiento de los docentes, fomenta las innovaciones educativas y contribuye a una escuela que aprende como comunidad.

### **2.2.2.5. Gestión de la mejora educativa**

El liderazgo pedagógico en el sistema de gestión de la mejora educativa refleja los aspectos de efectividad en la enseñanza-aprendizaje y la efectividad organizativa de la escuela. Prioriza la planificación estratégica, la evaluación continua, la sostenibilidad y el desarrollo institucional. En el contexto pedagógico, el líder pedagógico desempeña el papel de guía y facilitador del cambio a través de la promoción de la innovación y el compromiso colectivo por la excelencia educativa (Bolívar, 2017).

La mejora educativa, explica Fullan (2018), no es una operación solitaria, ni



una empresa espontánea, sino que es impulsada por un liderazgo bien concebido que incorpora reflexión, colaboración y acción deliberada. Los gestores enfocados en la mejora establecen condiciones para que los docentes cumplan con su capacidad, implementen nuevas estrategias pedagógicas y participen activamente en abordar los desafíos educativos. Los procesos de gestión de la mejora educativa abarcan la articulación de esfuerzos y planes institucionales basados en objetivos comunes, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el plan de trabajo anual (Ministerio de Educación de Perú, 2019).

Dependerá de la forma de gestión participativa que surja de la toma de decisiones informada y el examen continuo de los resultados pedagógicos y administrativos. Leithwood y Jantzi (2020) argumentan, sin embargo, que los líderes que crean condiciones para la mejora educativa tendrán un efecto particularmente positivo en el aprendizaje cuando comparten una visión, una cultura de diálogo y un compromiso con la innovación.

Este es el tipo de liderazgo que conduce a la autoevaluación institucional y la búsqueda continua de métodos que respondan a las demandas del entorno escolar. La gestión de la mejora educativa es central para el liderazgo pedagógico y está en la base de la planificación integrada, la evaluación y la innovación como instrumentos necesarios para una educación de calidad respaldada por la participación, la reflexión y el desarrollo profesional continuo.

### **a) Define metas institucionales claras y alcanzables**

Los objetivos institucionales claros y alcanzables también son una práctica



fundamental del liderazgo pedagógico. Llevarán la acción educativa a una acción concreta al proporcionar orientación sobre qué resultados se pueden producir. El desempeño de este indicador demuestra que el gestor sabe cómo establecer objetivos estratégicos en línea con la misión, visión y necesidades de la institución y es capaz de ayudar a planificar algunos tipos de gestión planificada dirigida a mejorar la educación (Bolívar, 2017).

Como señaló Fullan (2018), los líderes educativos efectivos crean objetivos para alentar a los docentes sobre cómo y los objetivos de motivar, guiar y movilizar a su grupo de personal hacia el fin común de una visión colectiva. No solo deben ser estos objetivos 'lo suficientemente grandes', sino que también deben ser realistas, alcanzables como una fuerza impulsora y un enfoque profesional de estos objetivos.

La participación de los docentes es un elemento importante para garantizar que los objetivos proporcionen necesidades pedagógicas reales a nivel organizacional. En consonancia con esto, el Ministerio de Educación de Perú (2019) enfatizó que los objetivos institucionales son el primer paso para gestionar la mejora educativa, ya que permiten expresar las actividades del plan de trabajo anual bajo la orientación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Cuando el liderazgo tiene un objetivo claro para un proyecto, la planificación, implementación y evaluación se vuelven más consistentes. La gestión escolar transparente y efectiva es la piedra angular. Asimismo, Leithwood y Jantzi (2020) afirman que los líderes pedagógicos exitosos establecen objetivos institucionales bien definidos e involucran a toda la comunidad educativa colaborando para lograrlos.



Cuando se definen claramente los objetivos, los proyectos pueden centrarse en lograr resultados específicos, se puede asignar dinero de manera adecuada y se puede desarrollar una responsabilidad compartida. Lo que produce un sistema novedoso de mejor enseñanza y aprendizaje. Explicación: Los objetivos institucionales explícitos y factibles se logran como los resultados del liderazgo estratégico y transformacional que guía toda la actividad pedagógica hacia el aprendizaje real, y la gestión institucional donde se vuelve institucional y en la que se articula y desarrolla una misión.

## **b) Supervisa el cumplimiento de los objetivos pedagógicos**

Supervisar el establecimiento y logro de objetivos pedagógicos es una práctica crítica como una práctica clave para el liderazgo pedagógico, ya que asegura que la atención, por un lado, esté en el estándar de la pedagogía y, por otro lado, en la atención a la pedagogía en el aula. Este aspecto indica hasta qué punto el líder es capaz de seguir sistemáticamente la práctica docente de manera sistematizada, de modo que las medidas perseguidas estén orientadas a cumplir con resultados de aprendizaje adecuados (Bolívar, 2017).

Pero Fullan (2018) insiste en que la supervisión pedagógica es un proceso de formación y no simplemente un sistema de control que está ahí para acompañar y apoyar la pedagogía. La supervisión con liderazgo participativo y reflexivo genera autodisciplina que promueve la responsabilidad y la mejora, y refuerza una cultura corporativa de responsabilidad en todos los niveles que fomenta un principio de gobernanza compartida y educación de calidad. "Supervisar el logro de los objetivos



pedagógicos asegura el cumplimiento exitoso del plan de trabajo anual y el cumplimiento de los parámetros del Proyecto Educativo Institucional (PEI)." (Ministerio de Educación de Perú, 2019).

Esta respuesta pide que el liderazgo tome la iniciativa en forma de observación activa y retroalimentación y evaluaciones continuas para mantener una gestión y un desempeño docente sólidos. De manera similar, en Leithwood y Jantzi (2020) se argumenta que los buenos líderes educativos integran la supervisión con un acompañamiento que se basa pedagógicamente, lo que construye confianza y colaboración. Al hacerlo, trabajan para asegurarse de que los docentes no vean la supervisión como una intromisión, sino como un medio para aprender y mejorar profesionalmente.

En resumen, garantizar el logro de los objetivos pedagógicos requiere un liderazgo orientado a la calidad pedagógica en el estilo de supervisión: demanda y apoyo, evaluación y orientación, planificación y acción, asegurando que el desempeño educativo y el logro educativo, que está en línea con las necesidades y la misión organizacional, sean alcanzables de manera sostenible.

### **c) Evalúa y reorienta los procesos para mejorar los resultados**

La evaluación, el realineamiento y la orientación de los procesos para mejorar los resultados es una de las funciones estratégicas del liderazgo docente, con el fin de crear una gestión educativa sólida que salvaguarde y mantenga la calidad, relevancia y efectividad de la gestión educativa. Este criterio es una medida de la competencia del líder para evaluar el estado, identificar problemas, rectificar



debilidades y realizar correcciones de rumbo, y lograr una mejora constante tanto en el aprendizaje como en el desempeño docente (Bolívar, 2017) del servicio.

Según Fullan (2018), la evaluación es un paso esencial en la reforma escolar porque permite la toma de decisiones basada en evidencia y mejora la capacidad de la educación para responder a circunstancias contextualmente exigentes. Fomentar un liderazgo que reoriente los procesos basados en la reflexión evaluativa promueve una cultura organizacional dinámica, abierta al cambio y comprometida con la innovación pedagógica.

El Ministerio de Educación del Perú (2019) sostiene que la transformación de los procesos educativos debe basarse en el examen de los hallazgos derivados de valoraciones institucionales tanto internas como externas. Este enfoque supone que el líder pedagógico no debe simplemente verificar, sino impulsar planes de acción para mejorar cómo se alcanza el aprendizaje, qué recursos están disponibles, etc.

De manera similar, los líderes escolares efectivos utilizan la evaluación como un vehículo para el propósito del aprendizaje colectivo, como destacan Leithwood y Jantzi (2020), incorporando retroalimentación junto con la innovación y la planificación general y los planes estratégicos. La reorientación oportuna de los procesos para mejorar la flexibilidad institucional y asegurar un camino permanente hacia el crecimiento educativo garantiza la sostenibilidad de la mejora educativa, lo que da espacio para que la escuela se desarrolle de manera consciente y reflexiva a lo largo del tiempo.



## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Acompañamiento pedagógico**

El acompañamiento pedagógico como una forma de compromiso formativo en la construcción de competencias profesionales de los docentes a través de la observación, retroalimentación y apoyo sistemático (MINEDU, 2019).

### **2.3.2. Clima institucional**

El clima institucional se define como la atmósfera de encuentros humanos a nivel escolar basada en la confianza, el respeto y la colaboración, en términos de factores que afectan la productividad y satisfacción del docente (Fullan, 2018).

### **2.3.3. Comunicación institucional**

Como tal, todos los aspectos de la comunicación institucional organizacional se ven como un todo que comprende las relaciones comunicativas interrelacionadas de la organización de un grupo de personas a nivel de comunidad educativa para garantizar la coordinación, el diálogo y la confianza que también contribuyen a la creación de una gestión participativa (Fullan, 2018).

### **2.3.4. Desarrollo profesional docente**

El desarrollo profesional docente, es decir, el proceso continuo de actualización, reflexión y capacitación de los docentes para desarrollar competencias y responder a las demandas educativas actuales, sirve como un proceso continuo (MINEDU, 2019).



### **2.3.5. Gestión de la mejora educativa**

La gestión de la mejora educativa implica el diseño, implementación y evaluación de procesos para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la innovación y la participación (Leithwood & Jantzi, 2020).

### **2.3.6. Innovación educativa**

Se define como la utilización de nuevos métodos, estrategias o prácticas pedagógicas que mejoran la calidad de la enseñanza y satisfacen las necesidades contextuales (Bolívar, 2017).

### **2.3.7. Liderazgo pedagógico**

Es el nivel en el que el líder es capaz de fomentar una enseñanza efectiva y promover el aprendizaje, y se utiliza para promover la mejora continua. Propone la pedagogía en contraposición al liderazgo centrado en la administración (Bolívar, 2017).

### **2.3.8. Motivación docente**

Es la tendencia interna que lleva a los docentes a sentir la necesidad de actuar de cierta manera y el impulso interno hacia un mejor desempeño, para hacer cosas innovadoras y enfocarse en una tarea como los objetivos de la organización, a través del reconocimiento y la motivación de la autoridad para la actividad del docente (Fullan, 2018).



### **2.3.9. Retroalimentación constructiva**

Son observaciones oportunas y empáticas sobre el proceso de enseñanza, fomentando la autocrítica y el aprendizaje profesional continuo (Bolívar, 2017).

### **2.3.10. Toma de decisiones compartidas**

La toma de decisiones compartida se refiere a un proceso participativo de involucrar a múltiples actores en la planificación y gestión de las escuelas y para mejorar la democracia y la corresponsabilidad institucional en el ámbito educativo

### **2.3.11. Trabajo colaborativo**

Describe el aprendizaje colaborativo entre docentes y directivos para lograr objetivos mutuos, compartir experiencias y, como equipo, construir alternativas educativas (Leithwood & Jantzi, 2020).

### **2.3.12. Visión compartida**

Es la proyección común de futuro construida entre los miembros de la comunidad educativa, que orienta la acción colectiva hacia metas institucionales claras y significativas (Leithwood & Jantzi, 2020).



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño aplicado fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas. Hernández, Fernández y Baptista (2021) afirman que en los diseños no experimentales el investigador no interviene ni modifica las variables, sino que estudia los fenómenos tal como se presentan en su entorno real.

#### 3.2. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

El estudio se desarrolló bajo el método científico, considerado como un proceso sistemático que permite obtener conocimiento objetivo y verificable. Este método posibilita observar, formular hipótesis, experimentar y verificar resultados (Tamayo y Tamayo, 2014). Asimismo, como método específico se aplicó el método hipotético-deductivo, para Sampieri et al. (2021), se basa en la formulación de hipótesis que luego se contrastan con los datos empíricos para aceptar o rechazar su validez. Este enfoque permitió analizar la relación entre las variables planteadas y



fundamentar las conclusiones del estudio.

### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio fue de tipo básica, dado que buscó ampliar el conocimiento teórico existente sobre los fenómenos educativos analizados, sin intervenir directamente en la realidad estudiada. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021), la finalidad profundizar en los principios y fundamentos de un fenómeno, contribuyendo al desarrollo del conocimiento científico en un campo determinado.

### 3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El estudio se desarrolló con un nivel correlacional, ya que tuvo como propósito determinar el grado de relación existente entre las variables trabajo colegiado y liderazgo pedagógico. Según Arias (2016), busca medir el nivel de asociación sin manipularlas, permitiendo identificar la dirección y fuerza de dicha relación mediante el análisis estadístico.

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. Población

La población constituida por docentes de las IES con JEC del distrito de Ilave, departamento de Puno, durante el año 2023. En total, participaron 130 docentes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2021), la población es el universo cuyas particularidades son similares.



### 3.5.2. Muestra

Para la muestra, se seleccionaron un total de 97 profesores mediante un muestreo probabilístico. Sampieri et al. (2021) clasifican este tipo de muestreo como aquel que da a cada uno de los elementos de la población iguales oportunidades de ser incluidos, asegurando así la representatividad de los resultados obtenidos y la validez estadística del estudio.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Muestra

Z = Confianza 95% = 1.96

P = Variabilidad positiva (0.50)

Q = Variabilidad negativa (0.50)

N = Tamaño de población (130)

e = Error 5% (0.05)

**Reemplazando:**

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 130}{(130 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 97.32 = 97$$

n= 97 DOCENTES

## 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 3.6.1. Técnicas de investigación

La herramienta utilizada fue la encuesta, que se empleó para obtener



información directa sobre las variables del estudio de los profesores entrevistados. Bernal (2016) informa que la encuesta puede ser un método efectivo para recopilar datos cuantitativos al hacer un conjunto de preguntas estructuradas que facilitan tanto la descripción como el análisis de comportamientos específicos o la percepción de la población.

### **3.6.2. Instrumentos de investigación**

El instrumento fue el cuestionario, adaptado para ambas variables del estudio. El cuestionario estaba compuesto por ítems estructurados con una escala de Likert, que permiten medir el nivel de percepciones de los profesores con respecto al trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico. Como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2021), el cuestionario es una herramienta cuantitativa comúnmente utilizada, ya que ayuda a estandarizar la información y el análisis estadístico.

## **3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

### **3.7.1. Validez del instrumento**

Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad de los instrumentos. Los resultados obtenidos fueron 0.75 para la variable 1 (trabajo colegiado), que se considera muy fiable, y 0.80 para la variable 2 (liderazgo pedagógico), también una variable muy fiable. Según Hernández, Fernández y Baptista (2021), un valor de Alfa de Cronbach superior a 0.70 representa un alto grado de consistencia interna y, por lo tanto, garantiza la estabilidad y precisión de las mediciones.



### 3.1.1. Confiabilidad del instrumento

Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos fueron de 0.75 para la variable 1 (trabajo colegiado), considerada “muy confiable”, y de 0.80 para la variable 2 (liderazgo pedagógico), también calificada como “muy confiable”. Hernández, Fernández y Baptista (2021) indican que un valor de Alfa de Cronbach superior a 0.70 refleja una alta consistencia interna, lo cual garantiza la estabilidad y precisión de las mediciones.

**Tabla 1**

*Rango de confiabilidad*

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a <	nula
0.54-0.59	baja
0.60-0.65	Confiable
0.66-0.71	Muy conf.
0.72-0.99	Excelente conf.
1	Conf. perfecta

*Nota.* Rango, según Hernández et al. (2014)

**Tabla 2**

*Fiabilidad para la variable trabajo colegiado*

Estadísticas de fiabilidad		
A. de Cronbach	A.C elementos estandarizados	N° de elem.
0,75	,741	28

*Nota.* Datos encontrados según el programa SPSS v.24

**EN CONSECUENCIA 0.75; TIENE excelente confiabilidad.**



**Tabla 3**

*Fiabilidad para la variable liderazgo pedagógico*

Estadísticas de fiabilidad		
A. de Cronbach	A.C elementos estandarizados	N° de elem.
0,85	,784	15

*Nota.* Datos encontrados según el programa SPSS v.24

Resultado un alfa Cronbach 0,85 excelente confiabilidad.

### 3.8. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la contrastación de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, con el propósito de determinar la relación entre las variables principales. Este estadístico permite establecer la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables cuantitativas (Pardo & Ruiz, 2018). De este modo, el análisis permitió comprobar las hipótesis planteadas y obtener conclusiones basadas en evidencia empírica.

#### Procedimiento de la prueba de hipótesis.

##### 1. Planteamiento de hipótesis

**Hipótesis Nula (H0):** No existe relación significativa entre las variables.

**Hipótesis Alternativa (H1):** Existe relación significativa entre las variables.

2. **Nivel de significancia:** 5% ( $\alpha = 0.05$ )

3. **Estadística de prueba:** Se aplicó el coeficiente estadístico de Pearson ( $r$ ).

4. **Criterio de decisión:** Si el valor  $p < 0.05$ , se rechazará la  $H_0$



**PRUEBA DE NORMALIDAD**

**Tabla 4**

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Trabajo colegiado	0,067	97	0,200*	0,967	97	0,065
Liderazgo pedagógico	0,072	97	0,154*	0,874	97	0,072

*Nota.* Elaboración propia

Se aplicó el test de Kolmogorov-Smirnov para evaluar que las variables, siguen una distribución normal, resultados: Al observar los resultados, se puede observar que las variables analizadas siguen una distribución normal, por lo tanto, se aplicó el coeficiente de Pearson para observar el nivel de asociación.

**Tabla 5**

Nivel de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Negativa perfecta
-0.76 a - 0.90	Negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Negativa fuerte
-0.11 a -0.50	Negativa media
-0.01 a -0.100	Negativa débil
<b>0.000</b>	<b>No existe correlación</b>
+0.01 a +0.10	Positiva débil
+0.11 a +0.50	Positiva media
+0.51 a +0.75	Positiva fuerte
+0.76 a +0.90	Positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Positiva perfecta

*Nota.* Hernández et al. (2014)



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este capítulo se presentan los resultados del estudio. Los datos se muestran de acuerdo con los objetivos específicos planteados en la investigación y basados en la prueba de hipótesis correspondiente. Para este propósito, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, ya que las variables analizadas son cuantitativas y el objetivo era establecer el grado de relación entre ellas. Los resultados están organizados en tablas estadísticas, cada una de las cuales presenta claramente los valores obtenidos y su respectiva interpretación. A través de este análisis, se identificaron los niveles de correlación entre las variables, lo que permitió la validación o rechazo de las hipótesis formuladas. Esta presentación tiene como objetivo proporcionar una visión comprensiva y precisa del comportamiento de las variables, sirviendo como base para la discusión y conclusiones del estudio.



**4.1.1. Presentación de resultados descriptivos**

**Tabla 6**

*Tabla cruzada entre el trabajo colegiado y liderazgo pedagógico*

Niveles de Trabajo Colegiado	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Muy bajo</b>	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
<b>Bajo</b>	0	0.0	3	3.1	4	4.1	0	0.0	0	0.0	7	7.2
<b>Medio</b>	0	0.0	3	3.1	24	24.7	9	9.3	1	1.0	37	38.1
<b>Alto</b>	0	0.0	0	0.0	7	7.2	29	29.9	5	5.2	41	42.3
<b>Muy alto</b>	0	0.0	0	0.0	1	1.0	7	7.2	3	3.1	11	11.3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>7</b>	<b>7.2</b>	<b>36</b>	<b>37.1</b>	<b>45</b>	<b>45.4</b>	<b>9</b>	<b>9.3</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Según aplicación de los instrumentos

**INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con los datos de la tabla, se observa que de los 97 docentes, la mayoría se ubica en los niveles alto tanto en trabajo colegiado como en liderazgo pedagógico, con un total de 29 docentes (29.9%). Asimismo, 24 docentes (24.7%) se encuentran en un nivel medio en ambas variables, lo que evidencia una tendencia positiva moderada entre ambas dimensiones.

En menor proporción, 11 docentes (11.3%) presentan niveles muy altos de trabajo colegiado y liderazgo pedagógico, lo que sugiere una presencia consolidada de prácticas colaborativas y liderazgo efectivo en un grupo reducido de instituciones.

De forma general, se puede afirmar que existe una correspondencia directa entre el desarrollo del trabajo colegiado y el ejercicio del liderazgo pedagógico, lo cual coincide con los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de



Pearson, que evidenció una relación positiva y significativa entre ambas variables.

Los resultados permiten deducir que el fortalecimiento del trabajo colegiado contribuye al desarrollo del liderazgo pedagógico, ya que las prácticas de planificación compartida, reflexión colectiva y mejora continua se asocian con la orientación, comunicación y acompañamiento efectivo del directivo hacia su equipo docente.

Estos hallazgos se alinean con lo expuesto por Bolívar (2017), quien afirma que el liderazgo pedagógico se consolida en entornos donde predomina la colaboración docente y la cultura de aprendizaje institucional.

**Tabla 7**

*Tabla cruzada entre la diagnóstico y liderazgo pedagógico*

Niveles de diagnóstico	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Muy bajo</b>	0	0.0	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
<b>Bajo</b>	0	0.0	2	2.1	3	3.1	0	0.0	0	0.0	5	5.2
<b>Medio</b>	0	0.0	3	3.1	26	26.8	8	8.2	1	1.0	38	39.2
<b>Alto</b>	0	0.0	1	1.0	6	6.2	32	33.0	4	4.1	43	44.3
<b>Muy alto</b>	0	0.0	0	0.0	1	1.0	6	6.2	3	3.1	10	10.3
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>6</b>	<b>6.2</b>	<b>37</b>	<b>38.1</b>	<b>46</b>	<b>47.4</b>	<b>8</b>	<b>8.2</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Según aplicación de los instrumentos

### INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla muestran que la mayoría de los docentes encuestados se ubican en un nivel alto tanto en la dimensión Diagnóstico como en el Liderazgo Pedagógico, representando 32 docentes (33.0%) de la muestra total. Asimismo, 26 docentes (26.8%) se encuentran en un nivel medio en ambas variables, lo que indica una relación positiva moderada entre la capacidad de diagnóstico



institucional y el liderazgo pedagógico del directivo.

Solo un pequeño grupo, 10 docentes (10.3%), alcanzó niveles muy altos en ambas dimensiones, evidenciando una práctica consolidada de análisis pedagógico y liderazgo efectivo. Por otro lado, los niveles bajo y muy bajo son mínimos, lo que refleja una percepción general favorable respecto a ambas dimensiones.

De los resultados se deduce que los docentes que participan activamente en el diagnóstico de necesidades pedagógicas muestran mayor valoración del liderazgo pedagógico ejercido por sus directivos. Esto sugiere que la identificación colaborativa de problemas y fortalezas institucionales contribuye al desarrollo de un liderazgo más participativo, reflexivo y orientado a la mejora continua.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Fullan (2018), quien sostiene que el liderazgo pedagógico efectivo se fortalece cuando los equipos docentes participan en procesos de análisis y diagnóstico compartido, generando compromiso y corresponsabilidad en la toma de decisiones educativas.

**Tabla 8**

*Tabla cruzada entre la planeación y liderazgo pedagógico*

Niveles de planeación	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Muy bajo</b>	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
<b>Bajo</b>	0	0.0	2	2.1	2	2.1	0	0.0	0	0.0	4	4.1
<b>Medio</b>	0	0.0	3	3.1	22	22.7	9	9.3	2	2.1	36	37.1
<b>Alto</b>	0	0.0	0	0.0	8	8.2	31	32.0	4	4.1	43	44.3
<b>Muy alto</b>	0	0.0	0	0.0	2	2.1	7	7.2	4	4.1	13	13.4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>6</b>	<b>6.2</b>	<b>34</b>	<b>35.1</b>	<b>47</b>	<b>48.5</b>	<b>10</b>	<b>10.3</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

Nota. Según aplicación de los instrumentos



## INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla evidencian que la mayor parte de los docentes se ubica en el nivel alto tanto en la dimensión Planeación como en el Liderazgo Pedagógico, con 31 docentes (32.0%), lo que indica una correspondencia significativa entre ambas variables. Asimismo, 22 docentes (22.7%) presentan niveles medios en ambos aspectos, mientras que 13 docentes (13.4%) alcanzan niveles muy altos, reflejando una consolidación de la planificación colegiada y del liderazgo directivo. En contraste, solo 5 docentes (5.1%) se encuentran en niveles bajos o muy bajos, lo que evidencia que la planificación colectiva es una práctica generalizada y valorada en el contexto institucional.

Los resultados permiten inferir que cuando los docentes participan activamente en la planeación institucional y pedagógica, el liderazgo pedagógico se fortalece. La participación en la planificación fomenta el sentido de corresponsabilidad, la comunicación efectiva y la toma de decisiones compartidas, componentes esenciales del liderazgo directivo.

En este sentido, Bolívar (2017) sostiene que el liderazgo pedagógico se construye sobre la base de la colaboración y la planificación conjunta, ya que estos procesos favorecen la reflexión, la innovación y el compromiso del equipo docente con la mejora educativa.



**Tabla 9**

*Tabla cruzada entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico*

Niveles de instrumentación	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Muy bajo</b>	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
<b>Bajo</b>	0	0.0	1	1.0	3	3.1	1	1.0	0	0.0	5	5.2
<b>Medio</b>	0	0.0	2	2.1	25	25.8	8	8.2	1	1.0	36	37.1
<b>Alto</b>	0	0.0	1	1.0	6	6.2	31	32.0	4	4.1	42	43.3
<b>Muy alto</b>	0	0.0	0	0.0	1	1.0	6	6.2	6	6.2	13	13.4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>5</b>	<b>5.2</b>	<b>35</b>	<b>36.1</b>	<b>46</b>	<b>47.4</b>	<b>11</b>	<b>11.3</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Según aplicación de los instrumentos

### INTERPRETACIÓN

Los resultados evidencian que la mayoría de los docentes se ubica en el nivel alto tanto en la dimensión Instrumentación como en el Liderazgo Pedagógico, con 31 docentes (32.0%). Asimismo, 25 docentes (25.8%) se encuentran en el nivel medio, lo que muestra una tendencia positiva y directa entre ambas variables.

De igual forma, 13 docentes (13.4%) alcanzan niveles muy altos, lo que refleja que en las instituciones donde existe una adecuada aplicación de las estrategias acordadas en el trabajo colegiado, también se percibe un liderazgo pedagógico sólido, participativo y orientado al logro de objetivos.

En cambio, los niveles bajo y muy bajo suman solo 6 docentes (6.2%), lo que indica una baja incidencia de debilidades en la ejecución de las acciones pedagógicas planificadas.

Los resultados permiten concluir que la correcta instrumentación del trabajo colegiado —es decir, la puesta en práctica efectiva de los acuerdos y estrategias pedagógicas— se asocia estrechamente con el fortalecimiento del liderazgo



pedagógico. Cuando los docentes implementan de forma comprometida las acciones planificadas, los directivos logran consolidar un liderazgo basado en la orientación, el acompañamiento y la mejora continua.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Leithwood y Jantzi (2020), quienes sostienen que el liderazgo escolar se hace efectivo cuando las acciones institucionales se implementan de manera coherente con la planificación y con la participación activa del profesorado, consolidando una cultura organizacional de aprendizaje compartido.

**Tabla 10**

*Tabla cruzada entre la evaluación y el liderazgo pedagógico*

Niveles de evaluación	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Muy bajo</b>	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
<b>Bajo</b>	0	0.0	2	2.1	2	2.1	1	1.0	0	0.0	5	5.2
<b>Medio</b>	0	0.0	2	2.1	24	24.7	9	9.3	2	2.1	37	38.1
<b>Alto</b>	0	0.0	0	0.0	7	7.2	30	30.9	4	4.1	41	42.3
<b>Muy alto</b>	0	0.0	0	0.0	2	2.1	7	7.2	4	4.1	13	13.4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>5</b>	<b>5.2</b>	<b>35</b>	<b>36.1</b>	<b>47</b>	<b>48.5</b>	<b>10</b>	<b>10.3</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Según aplicación de los instrumentos

### INTERPRETACIÓN

Los resultados muestran que la mayor concentración de docentes se encuentra en el nivel alto tanto en la dimensión Evaluación como en el Liderazgo Pedagógico, con 30 docentes (30.9%) del total. Asimismo, 24 docentes (24.7%) se ubican en el nivel medio para ambas variables, lo que refleja una relación positiva moderada entre la capacidad de evaluación del trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos.



Por otro lado, 13 docentes (13.4%) alcanzaron niveles muy altos, lo que indica una práctica consolidada de reflexión y evaluación institucional articulada con un liderazgo pedagógico sólido. En contraste, los niveles bajos y muy bajos representan únicamente el 6.1%, lo cual evidencia un buen desarrollo del proceso de evaluación en el contexto educativo.

Los resultados evidencian que la evaluación dentro del trabajo colegiado se relaciona directamente con la calidad del liderazgo pedagógico. Cuando los docentes participan en procesos de evaluación reflexiva y formativa, los directivos logran fortalecer su liderazgo a través de la retroalimentación, la orientación y la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

En consonancia con lo planteado por Fullan (2018), el liderazgo educativo eficaz se sostiene sobre una cultura de evaluación permanente, donde el análisis de resultados y la reflexión colectiva permiten tomar decisiones informadas para el desarrollo institucional y la innovación pedagógica.

**Tabla 11**

*Tabla cruzada entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico*

Niveles de mejora continua	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
<b>Muy bajo</b>	0	0.0	1	1.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
<b>Bajo</b>	0	0.0	2	2.1	2	2.1	1	1.0	0	0.0	5	5.2
<b>Medio</b>	0	0.0	2	2.1	22	22.7	10	10.3	2	2.1	36	37.1
<b>Alto</b>	0	0.0	0	0.0	8	8.2	31	32.0	4	4.1	43	44.3
<b>Muy alto</b>	0	0.0	0	0.0	1	1.0	7	7.2	4	4.1	12	12.4
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>5</b>	<b>5.2</b>	<b>33</b>	<b>34.0</b>	<b>49</b>	<b>50.5</b>	<b>10</b>	<b>10.3</b>	<b>97</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Según aplicación de los instrumentos



## INTERPRETACIÓN

Los resultados evidencian que la mayor parte de los docentes se ubica en el nivel alto tanto en la dimensión Mejora Continua como en el Liderazgo Pedagógico, con 31 docentes (32.0%). Además, 22 docentes (22.7%) se encuentran en un nivel medio en ambas variables, lo que sugiere una relación positiva moderada entre las prácticas de mejora continua y el liderazgo pedagógico en las instituciones.

El nivel muy alto indica que 12 profesores están situados en este grupo de gran importancia (12.4%), señalando que existe una cultura de innovación, autoevaluación y liderazgo colectivo. Los niveles bajos y muy bajos ocupan solo el 6.1% del total, mientras que la mejora continua y el liderazgo pedagógico son prácticas fuertemente valoradas y ejercidas por la mayoría de los profesores. Estos hallazgos permiten una comprensión clara de que la mejora continua es un proceso constante de reflexión, innovación y reajuste de la práctica pedagógica, directamente vinculado al fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Los profesores involucrados en procesos de mejora institucional experimentan un liderazgo que ve a sus líderes como transformadores en su capacidad para guiar, motivar y posibilitar el cambio educativo. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Bolívar (2017), quien sostiene que la mejora continua solo es posible cuando el liderazgo pedagógico impulsa una cultura de colaboración, autoevaluación y aprendizaje compartido dentro de las instituciones educativas.



### 4.1.2. Prueba de hipótesis general

#### Planteamiento de la hipótesis:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las IES JEC llave 2023.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las IES JEC llave 2023.

**Nivel de significancia:** P-valor = 0.05

**Prueba estadística:** Correlación de r de Pearson

**Regla de decisión:** Si p-valor es menor que 0.05 ( $p < 0.05$ ), se acepta la (H<sub>1</sub>),

**Tabla 12**

*Correlación de Pearson entre trabajo colegiado y liderazgo pedagógico.*

			Trabajo colegiado	Liderazgo pedagógico
Pearson	Trabajo colegiado	Correlación de Pearson	1	,694**
		Sig. (bilateral)		,000
	Liderazgo pedagógico	N	97	97
		Correlación de Pearson	,694**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	97	97

Nota. SPSS.V25

### INTERPRETACIÓN

Se aplicó la prueba estadística del **coeficiente de correlación de Pearson**. Los resultados obtenidos arrojaron un valor de **r = 0,694**, lo que indica una **relación positiva de nivel fuerte** entre ambas variables. Esto significa que a mayor presencia y desarrollo del trabajo colegiado entre los docentes, se observa un mayor nivel de



liderazgo pedagógico en las instituciones analizadas.

Asimismo, el **valor de significancia (p-valor = 0.000)** es menor al nivel de significancia establecido (0.05), lo que permite **rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general de investigación**. En consecuencia, se confirma que el trabajo colegiado está significativamente relacionado con el liderazgo pedagógico. Este resultado pone en evidencia que prácticas colaborativas como el diagnóstico compartido, la planificación conjunta, la instrumentación didáctica coordinada, la evaluación participativa y los procesos de mejora continua fortalecen la orientación hacia resultados, característica esencial del liderazgo pedagógico. Estos hallazgos refuerzan la importancia de fomentar espacios de trabajo conjunto entre docentes como estrategia para mejorar la gestión pedagógica en el marco del modelo JEC.

#### **4.1.3. Prueba de hipótesis específica específica 1**

Planteamiento de la hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico de los profesores en las IES JEC Ilave.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico de los profesores en las IES JEC Ilave.

**Significancia:** P = 0.05

**Prueba estadística:** Correlación r de Pearson

**Regla de decisión:** Si p-valor es menor que a.05 ( $p < 0.05$ ), se acepta la (H<sub>1</sub>),



**Tabla 13**

*Correlación de Pearson entre el diagnóstico y liderazgo pedagógico*

			Diagnostico	Liderazgo pedagógico
Pearson	Diagnóstico	Correlación de Pearson	1	,703**
		Sig. (bilateral)		,000
	Liderazgo pedagógico	N	97	97
		Correlación de Pearson	,703**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	97	97

Nota. SPSS.V25

### INTERPRETACIÓN

Para contrastar la hipótesis específica 1, que plantea la existencia de una relación significativa entre el **diagnóstico** (como dimensión del trabajo colegiado) y el **liderazgo pedagógico** en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave, se aplicó la prueba del **coeficiente de correlación de Pearson**. El resultado obtenido fue de **r = 0,703**, lo que indica una **relación positiva de nivel fuerte** entre ambas variables. Esto implica que, a mayor desarrollo del diagnóstico compartido entre docentes (como parte del trabajo colegiado), se potencia también la práctica del liderazgo pedagógico por parte de los directivos o líderes institucionales.

Del mismo modo, el **p-valor fue de 0.000**, valor menor al nivel de significancia de 0.05, por lo cual se **rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica de investigación**. Este resultado permite afirmar que el diagnóstico participativo, entendido como el proceso de identificación colectiva de necesidades, fortalezas y debilidades dentro de la institución, tiene un impacto directo en la forma en que se



ejerce el liderazgo pedagógico. Es decir, cuando los docentes colaboran en el análisis del contexto educativo y en la toma de decisiones iniciales, se favorece una gestión más orientada a resultados y centrada en la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 4.1.4. Prueba de hipótesis específica 2

##### Planteamiento de la hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la planeación y el liderazgo pedagógico en las IES JEC Ilave.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la planeación y el liderazgo pedagógico en las IES JEC Ilave

**Significancia:** p-valor = 0.05

**Prueba estadística:** Correlación r de Pearson

**Regla de decisión:** Si p-valor es menor que a.05 ( $p < 0.05$ ), se acepta la (H<sub>1</sub>)

**Tabla 14**

*Correlación Pearson entre la planeación y liderazgo pedagógico*

		Planeación	Liderazgo pedagógico
Pearson	Planeación	Correlación de Pearson	1
		Sig. (bilateral)	,629**
		N	97
	Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	,629**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	97

Nota. SPSS.V25

### INTERPRETACIÓN

Con el fin de comprobar la hipótesis específica 2, que establece la existencia de una relación significativa entre la **planeación** (como dimensión del trabajo



colegiado) y el **liderazgo pedagógico**, se utilizó el **coeficiente de correlación de Pearson**. El resultado obtenido fue de  $r = 0,629$ , lo que representa una **relación positiva de nivel fuerte**. Este valor indica que, cuando los docentes realizan procesos de planeación conjunta —estableciendo metas, estrategias y acciones de manera colaborativa—, se fortalece también el ejercicio del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.

Además, el **p-valor fue de 0.000**, siendo menor al nivel de significancia de 0.05, lo que permite **rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 2**. Este hallazgo confirma que la planeación compartida no solo organiza el trabajo docente de manera más eficiente, sino que también impulsa un liderazgo centrado en resultados, orientado al acompañamiento pedagógico, la mejora del desempeño docente y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En resumen, una planeación colegiada se traduce en una gestión más articulada, participativa y efectiva dentro del sistema escolar.

#### **4.1.5. Prueba de hipótesis específica 3**

##### **Planteamiento de la hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico en las IES JEC Ilave

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico en las IES JEC Ilave

**Significancia:** p-valor = 0.05

**Prueba estadística:** Correlación r de Pearson



**Regla de decisión:** Si p-valor es menor que a.05 ( $p < 0.05$ ), se acepta la ( $H_1$ )

**Tabla 15**

*Correlación de Pearson entre la instrumentación y liderazgo pedagógico*

		Instrumentación	Liderazgo pedagógico
Pearson	Instrumentación	Correlación de Pearson	,607**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	97
Liderazgo pedagógico	Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	1
		Sig. (bilateral)	,000
		N	97

Nota. SPSS.V25

### INTERPRETACIÓN

La hipótesis específica 3 plantea que existe una relación significativa entre la **instrumentación** (como dimensión del trabajo colegiado) y el **liderazgo pedagógico** en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave. Para verificar esta hipótesis, se aplicó el **coeficiente de correlación de Pearson**, obteniéndose un valor de  $r = 0,607$ , lo que indica una **relación positiva de nivel fuerte**. Este resultado evidencia que la implementación coordinada de estrategias, metodologías y recursos pedagógicos por parte de los docentes se asocia con un mayor desarrollo del liderazgo pedagógico dentro de las instituciones.

Asimismo, el **p-valor fue de 0.000**, lo cual es menor al nivel de significancia de 0.05, permitiendo **rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 3**. Esto confirma que una adecuada instrumentación didáctica, basada en acuerdos colegiados, favorece un liderazgo orientado a la mejora del proceso educativo, ya que facilita la coherencia en las prácticas de enseñanza, la innovación pedagógica y el



seguimiento efectivo de los aprendizajes. En este contexto, la colaboración entre docentes para ejecutar las acciones planificadas contribuye directamente a fortalecer el liderazgo pedagógico institucional.

#### 4.1.6. Prueba de hipótesis específica 4

##### Planteamiento de la hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la evaluación y el liderazgo pedagógico en las IES JEC Ilave

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la evaluación y el liderazgo pedagógico en las IES JEC Ilave.

**Significancia:** p-valor = 0.05

**Prueba estadística:** Correlación r de Pearson

**Regla de decisión:** Si p-valor es menor que a.05 ( $p < 0.05$ ), se acepta la (H<sub>1</sub>)

##### Tabla

*Correlación de Pearson entre la evaluación y liderazgo pedagógico*

			Evaluación	Liderazgo pedagógico
Pearson	Evaluación	Correlación de Pearson	1	,664**
		Sig. (bilateral)		,000
	Liderazgo pedagógico	N	97	97
		Correlación de Pearson	,664**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	97	97

Nota. SPSS.V25



## INTERPRETACIÓN

La hipótesis específica 4 establece que existe una relación significativa entre la **evaluación** (como dimensión del trabajo colegiado) y el **liderazgo pedagógico** en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de llave. Para comprobar esta hipótesis, se aplicó el **coeficiente de correlación de Pearson**, obteniéndose un valor de  **$r = 0,664$** , lo cual representa una **relación positiva de nivel fuerte**. Este resultado evidencia que cuando los docentes desarrollan procesos de evaluación de forma colegiada (analizando logros y dificultades del aprendizaje de manera conjunta) se fortalece significativamente el liderazgo pedagógico en sus instituciones.

El valor p es 0.000, que es menor que el nivel de significancia de 0.05, por lo que podemos rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica 4. Esto demuestra que la evaluación colegiada, concebida como un entorno para la reflexión crítica sobre el progreso pedagógico, resulta en una mejor gestión, enfocada en los resultados y en la toma de decisiones informada. En este sentido, la práctica evaluativa colectiva proporciona no solo mayores niveles de calidad educativa, sino que también mejora el liderazgo pedagógico activo, comprometido con el apoyo a los docentes y la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### ***4.1.7. Prueba de hipótesis específica 5***

#### **Planteamiento de la hipótesis:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico



en las IES JEC llave.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las IES JEC llave.

**Significancia:** p-valor = 0.05

**Prueba estadística:** Correlación r de Pearson

**Regla de decisión:** Si p-valor es menor que a.05 ( $p < 0.05$ ), se acepta la (H<sub>1</sub>)

### Tabla 16

*Correlación de Pearson entre la mejora continua y liderazgo pedagógico*

		Planeación	Liderazgo pedagógico
Mejora continua	Correlación de Pearson	1	,628**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	97	97
Liderazgo pedagógico	Correlación de Pearson	,628**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	97	97

Nota. SPSS.V25

### INTERPRETACIÓN

La hipótesis específica 5 plantea que existe una relación significativa entre la **mejora continua** (como dimensión del trabajo colegiado) y el **liderazgo pedagógico** en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de llave. Para su verificación, se aplicó la prueba estadística del **coeficiente de correlación de Pearson**, obteniéndose un valor de **r = 0,628**, lo que indica una **relación positiva de nivel fuerte**. Este resultado sugiere que, en la medida en que



los docentes promueven procesos permanentes de reflexión, innovación y ajuste de su práctica pedagógica de manera colegiada, se potencia el liderazgo pedagógico dentro de sus instituciones.

El **p-valor obtenido fue de 0.000**, valor inferior al nivel de significancia de 0.05, por lo que se **rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 5**. Este hallazgo demuestra que la mejora continua —cuando es asumida como un compromiso colectivo— fortalece la gestión pedagógica y genera condiciones favorables para un liderazgo más proactivo, transformador y orientado a resultados. En ese sentido, el trabajo colegiado que apuesta por el perfeccionamiento constante de los procesos educativos se convierte en un soporte clave para consolidar un liderazgo pedagógico efectivo y sostenible en el tiempo.

#### 4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El Ministerio de Educación del Perú (2019) afirma que crear un clima institucional de confianza y respeto tiene un efecto significativo, no solo en la gestión de la democracia, sino también en el aumento de la calidad del liderazgo pedagógico. En ese sentido, el líder es más un facilitador y apoyo que un supervisor y gerente.

Leithwood y Jantzi (2020) también afirman que la creación de un ambiente de trabajo saludable es un determinante importante de la competencia educativa. De hecho, una atmósfera de trabajo respetuosa y confiable no solo promueve mejores relaciones laborales, sino que también tiene un impacto en el personal docente y el aprendizaje. Un clima de confianza y respeto sirve para anclar el aspecto humano al liderazgo pedagógico, donde docentes dedicados y motivados se unen para formar una visión educativa centrada en el desarrollo integral.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se determinó que, **existe una relación significativa y positiva de nivel fuerte entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico** en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave. El coeficiente de Pearson alcanzó un valor de  **$r = 0,694$**  con un **p-valor de 0.000**, lo que evidencia una correlación directa entre ambas variables y permite aceptar la hipótesis general de investigación. Este resultado confirma que el fortalecimiento del trabajo colaborativo entre docentes (a través del diagnóstico, la planificación, la instrumentación, la evaluación y la mejora continua) contribuye directamente al ejercicio de un liderazgo pedagógico eficaz, centrado en la mejora de los aprendizajes y la gestión educativa.

**SEGUNDA:** Se estableció que, **existe una relación significativa y positiva de nivel fuerte entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico** en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave. El coeficiente de  **$r = 0.703$**  y el **p-valor = 0.000** evidencian que cuando los docentes participan activamente en el proceso de diagnóstico institucional (identificando de forma colectiva las necesidades, fortalezas y debilidades), se fortalece el ejercicio del liderazgo pedagógico. Este diagnóstico compartido permite a los líderes educativos tomar decisiones más acertadas y generar estrategias alineadas con la realidad de su institución.

**TERCERA:** Se identificó que, **existe una relación significativa y positiva de nivel fuerte entre la planeación y el liderazgo pedagógico** en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave. El valor



del coeficiente de  $r = 0.629$  y el  $p\text{-valor} = 0.000$  indican que una adecuada planeación colegiada (donde los docentes colaboran en la formulación de objetivos, estrategias y actividades) incide directamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Este hallazgo demuestra que una planificación construida de manera conjunta permite al líder pedagógico orientar mejor los procesos educativos hacia el logro de metas institucionales.

**CUARTA:** Se analizó que, **existe una relación significativa y positiva de nivel fuerte entre la instrumentación y el liderazgo pedagógico** en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave. El valor del coeficiente  $r = 0.607$  y el  $p\text{-valor} = 0.000$  evidencian que la implementación conjunta de estrategias, recursos y metodologías pedagógicas por parte del equipo docente favorece directamente el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Esto demuestra que una instrumentación planificada y ejecutada de forma colegiada contribuye a consolidar una gestión más coherente, eficiente y orientada a la mejora de los aprendizajes.

**QUINTA:** Se estableció que, la evaluación y el liderazgo pedagógico tuvo una correlación positiva significativa y fuerte en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa en el distrito de Ilave. Tener un valor de  $r = 0.664$  y un valor  $p = 0.000$  indica que la evaluación colegiada como el proceso conjunto de análisis y revisión de los logros de aprendizaje y el desempeño docente conduce directamente al fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Se enfatiza el hecho de que un método evaluativo colaborativo ofrece decisiones más informadas enfocadas en la mejora continua de los procesos educativos. **SEXTO:** Existe una relación positiva significativa y fuerte entre la mejora continua y el liderazgo



pedagógico en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa en el distrito de Ilave. El valor del coeficiente calculado  $r = 0.628$  y el valor  $p = 0.000$  muestran que el compromiso asumido por un docente con los ciclos continuos de revisión, retroalimentación y mejora de su práctica pedagógica influye directamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Esto sugiere que la práctica del progreso, como parte del trabajo colegiado, es la base de una gestión más dinámica y reflexiva para mejorar la calidad educativa.

**SEXTA:** Se identificó que, **existe** relación positiva significativa y fuerte entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas secundarias con Jornada Escolar Completa en el distrito de Ilave. El valor del coeficiente calculado  $r = 0.628$  y el valor  $p = 0.000$  muestran que el compromiso asumido por un docente con los ciclos continuos de revisión, retroalimentación y mejora de su práctica pedagógica influye directamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Esto sugiere que la práctica del progreso, como parte del trabajo colegiado, es la base de una gestión más dinámica y reflexiva para mejorar la calidad educativa.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A los directores y equipos de gestión de los establecimientos de educación secundaria con Jornada Escolar Completa en el distrito de Ilave, para fortalecer y sistematizar el trabajo colegiado de manera que se habiliten espacios permanentes para el diálogo pedagógico, la planificación conjunta y la evaluación reflexiva. Estas iniciativas allanarán el camino para la consolidación de un liderazgo pedagógico más participativo, orientado a resultados y a la mejora continua en el proceso educativo. De igual manera, las instancias educativas superiores (UGEL, DRE, MINEDU) también deben apoyar y capacitar en liderazgo escolar y gestión colaborativa para el modelo de Jornada Escolar Completa.

**SEGUNDA:** A los directivos de las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave, fomentar un diagnóstico participativo y colegiado: crear espacios para que los docentes se reúnan en grupo, para llevar a cabo una exploración conjunta del contexto institucional, los resultados de aprendizaje y los principales problemas pedagógicos. Esto permitirá compartir una visión para mejorar y un liderazgo pedagógico acorde al contexto, para tomar mejores decisiones estratégicas y elecciones hacia el logro de los resultados previstos.

**TERCERA:** Los directivos y docentes de las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave, diseñan y apoyan la co-planificación regular, los docentes involucrados en acciones de planificación, coordinación de tareas y formulación de objetivos claros y comunes. Esta práctica nutre el liderazgo pedagógico, lo que facilita una gestión más explícitamente



articulada y participativa que busca metas de aprendizaje auténticas consistentes con las articuladas dentro del concepto de Jornada Escolar Completa.

**CUARTA:** A los directores deben guiar la acción pedagógica articulada entre los docentes hacia la implementación de estrategias que ya fueron acordadas, y que también fueron evaluadas en equipo. Y no solo eso: los docentes en el aula tendrán una mayor coherencia metodológica, sino que el liderazgo pedagógico se convertirá en un participante mucho más comprometido en el acompañamiento, monitoreo y fortalecimiento del desempeño docente.

**QUINTA:** Fomentar una revisión compartida de los resultados del análisis con los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa, a los directores de las mismas, dentro del distrito de Ilave. Esto se puede lograr promoviendo un liderazgo pedagógico más reflexivo, crítico y orientado a resultados, priorizando una gestión escolar efectiva para mejorar el aprendizaje y las prácticas docentes.

**SEXTA:** A los directores de Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa en el distrito de Ilave, crear áreas de mejora continua, donde los docentes trabajen juntos para revisar sus prácticas, identificar oportunidades de innovación y sugerir acciones correctivas. La implementación de círculos de mejora, comunidades de aprendizaje profesional o talleres de retroalimentación ayudaría a consolidar un liderazgo pedagógico enfocado en el cambio educativo y en aspectos ejemplares del proceso de enseñanza-aprendizaje.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M., Pachau, W., & Romero, L. (2025). Título no especificado: Trabajo en equipo en el ejercicio docente: una revisión sistemática. Scielo. <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v6n1/2739-0063-ric-6-01-e601033.pdf>
- Arias, F. (2016). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme.
- Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Bolívar, A. (2017). La mejora de la escuela: Un cambio de cultura. Madrid: Morata.
- Carpio Quispe, D. (2023). Liderazgo distribuido y el compromiso organizacional docente en las redes educativas rurales de la UGEL Azángaro 2023. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21710>
- Castelo González F. J; Albán Grefa J., Miño Parco L Y, Condoy Valarezo S. 2025). El impacto del liderazgo pedagógico en la mejora de la enseñanza. Polo del Conocimiento. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/9587/pdf>
- Chambi Mamani, G. (2025). Estrategias de liderazgo directivo en la calidad educativa en docentes de instituciones educativas rurales UGEL Sandia Puno 2025. <https://www.google.com/search?q=https://hdl.handle.net/20.500.12692/172710>
- Cruz Balcona, W. (2023). Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria Glorioso San Carlos - Puno, 2023. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22306>
- Fullan, M. (2018). Leading in a Culture of Change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- Gonzales-Fernández, R., et al. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios sobre Educación*, 39(1), 207–228. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/38925/34509>
- González, M., & Salazar, L. (2019). Trabajo colegiado y desarrollo profesional docente en contextos de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 79(2), 45–63.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2021). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2020). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Student Learning*. Springer.
- León Mango, D. (2023). Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje profesional en la Institución Educativa coronel Ladislao Espinar de la provincia de Espinar – Cusco. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24849>
- López Tapia, N. (2020) Liderazgo pedagógico para una gestión escolar de calidad en las Instituciones Educativas de la Región Puno, 2020. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/9f4c6d5a-b2c2-4c54-b32c-5f5c39d404e3>
- Lugo Vega, E. Apolín Montes, L. (2025). Liderazgo pedagógico y gestión de proyectos de innovación en docentes de cuatro instituciones educativas públicas. *Revista REBE*. <https://revistarebe.org/index.php/rebe/article/view/1621/3243>
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2018). *Guía para el desarrollo del trabajo colegiado en instituciones educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2019). *Marco de Buen Desempeño*



del Directivo. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2019). Orientaciones para la gestión escolar en instituciones con Jornada Escolar Completa. Lima: MINEDU.

Navarro, P., & Ramírez, C. (2020). Evaluación diagnóstica y planificación docente: Claves para la mejora educativa. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 10(3), 115–128.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2025). Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Conceptualización. UNESCO. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/05/new-liderazgo-distribuido-en-la-educacion-en-america-latina-conceptualizacion.pdf>

Parari Masco, A. (2024) Trabajo colegiado y liderazgo pedagógico en las instituciones de nivel de educación secundaria con jornada escolar completa de la Provincia de San Román – 2022. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/f616aeb1-2608-4d83-9a34-88e496744b02>

Pardo, A., & Ruiz, M. A. (2018). Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud II. Madrid: Síntesis.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.

Saavedra Guerra, R. (2024). Liderazgo compartido y trabajo colegiado en docentes de una institución educativa Catacaos, 2024. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/2020351>

Salinas Gómez, R. M. (2023). Liderazgo pedagógico directivo y el desarrollo del trabajo colegiado en las instituciones educativas de una UGEL de Arequipa 2023. UNSA-Arequipa.



<https://hdl.handle.net/20.500.12773/17867>

Tamayo y Tamayo, M. (2014). El proceso de la investigación científica (6.<sup>a</sup> ed.).  
México: Limusa.



# ANEXOS



## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE ILAVE 2023				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL		
PG ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave 2023?	OG. Determinar la relación que existe entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave 2023.	Existe relación significativa entre el trabajo colegiado y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave 2023.		<b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo <b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo <b>TIPO:</b> Básico <b>NIVEL:</b> Correlacional
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE 1	
PE1 ¿Qué relación existe entre el diagnóstico con el liderazgo pedagógico de los profesores en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave?	OE1. Establecer la relación que existe entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico de los profesores en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	HE1. Existe relación significativa entre el diagnóstico y el liderazgo pedagógico de los profesores en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	TRABAJO COLEGIADO	<b>DISEÑO:</b> No experimental – Transversal <b>POBLACIÓN:</b> estuvo conformado por 130 docentes y directivos.
PE2 ¿Qué relación existe entre la planeación con el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave?	OE2. Identificar la relación que existe entre la planeación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	HE2. Existe relación significativa entre la planeación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.		<b>MUESTRA:</b> Estuvo conformado por 97 docentes, mediante muestreo probabilístico.
PE3 ¿Qué relación existe entre la instrumentalización y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave?	OE3. Analizar la relación que existe entre la instrumentalización y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	HE3. Existe relación significativa entre la instrumentalización y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.		<b>TÉCNICA:</b> Encuesta <b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario de trabajo pedagógico y Liderazgo Pedagógico.
PE4 ¿Qué relación existe entre la evaluación con el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave?	OE4. Establecer la relación que existe entre la evaluación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	HE4. Existe relación significativa entre la evaluación y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.		
PE5 ¿Qué relación existe entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave?	OE5. Identificar la relación que existe entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	HE5. Existe relación significativa entre la mejora continua y el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada Escolar Completa del distrito de Ilave.	LIDERAZGO PEDAGÓGICO	



## ANEXO 2: INSTRUMENTOS

**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**



**INSTRUCCIONES:** Estimado profesor, con el objetivo de conocer su perspectiva sobre la colaboración en el entorno educativo de la institución, le presentamos una serie de preguntas. Le agradecemos que responda con honestidad, marcando la opción que mejor refleje su opinión. Tenga en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ITEMS		CALIFICACIÓN				
	DIMENSIÓN	PREGUNTA	1	2	3	4	5
01	Diagnostico	En el trabajo en equipo, ¿se contempla la identificación de los problemas que afectan a la institución?					
02		¿Cree que es relevante identificar los problemas institucionales como parte de la planificación del trabajo en equipo?					
03		¿La resolución de dificultades académicas se aborda en las reuniones de trabajo en equipo?					
04		¿Se diseñan acciones para abordar los problemas académicos que surgen?					
05	Planeación	¿El profesor formula estrategias durante las sesiones de trabajo en equipo?					
06		¿Opina que las estrategias definidas son apropiadas?					
07		¿Los maestros proponen alternativas de acción durante las reuniones de trabajo en equipo?					
08		¿Considera que estas alternativas se ejecutan de manera adecuada?					
09		¿Se realiza planificación académica en el trabajo en equipo?					
10		¿Piensa que la planificación académica llevada a cabo en el trabajo en equipo es efectiva?					



11	Instrumentación	¿Los profesores hacen seguimiento a las actividades que han planificado?						
12		¿Cree que el seguimiento realizado es apropiado?						
13		¿Se examina la implementación de los proyectos educativos durante las reuniones de trabajo en equipo?						
14		¿Se establecen medidas si la ejecución no se ha llevado a cabo?						
15		¿Se consideran nuevas estrategias o medidas para hacer frente a imprevistos en los proyectos educativos?						
16		¿Opina que las nuevas estrategias aplicadas para afrontar imprevistos en los proyectos educativos son adecuadas?						
17	Evaluación	¿En el trabajo en equipo, se evalúa la eficacia de las acciones propuestas?						
18		¿Considera que durante las reuniones de trabajo en equipo se toma conciencia de la importancia de las acciones realizadas?						
19		¿Reflexiona sobre el impacto de las acciones implementadas en el trabajo en equipo en la comunidad educativa?						
20		En las reuniones de trabajo en equipo, ¿se hace seguimiento al cumplimiento de los compromisos en relación a las actividades planeadas?						
21		¿Se evidencia que las actividades previamente planificadas se desarrollen según lo acordado?						
22		¿Se supervisan las acciones programadas para alcanzar las metas propuestas?						
23	Mejora continua	¿Reflexiona sobre el logro de las metas planteadas para proponer mejoras?						
24		¿Considera hacer cambios si detecta alguna dificultad en el desarrollo de proyectos académicos?						
25		¿Reconoce el impacto de las acciones de mejora continua en los proyectos académicos?						
26		¿Piensa que este impacto de las acciones de mejora es relevante para el desarrollo de proyectos académicos?						
27		¿Se intercambian experiencias en las reuniones del trabajo colegiado?						
28		¿Se evalúan resultados de las actividades planificadas en las reuniones del trabajo colegiado?						

Nota. Realizado y Validado por Ortega, R. (2020).



**UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELASQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**ENCUESTA SOBRE: LIDERAZGO PEDAGOGICO**

**INSTRUCCIONES:** Estimado colega, le extendemos una cordial invitación a completar con honestidad el cuestionario acerca del "Desempeño docente". Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y anonimato. Le agradecemos de antemano su colaboración, sinceridad y el tiempo dedicado a responder. Por favor, utilice una "X" de acuerdo con la siguiente escala de valoración

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ITEMS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	La dirección de la institución realizar un marketing publicitario antes de iniciar el año.					
02	Se realizan programas de actividades extracurriculares para lograr la mejora de aprendizajes.					
03	La institución cuenta con un plan de actividades en las que participan los docentes, directivos, padres de familia.					
04	La dirección plantea acciones que favorecen la adquisición de recursos para ser invertidos en la adquisición herramientas tecnológicas.					
05	Existe en la institución una adecuada implementación de la biblioteca.					
06	Hace uso continuo del área de recursos tecnológicos en el desarrollo de sus sesiones.					
07	El directivo realiza un programa de monitoreo y acompañamiento.					
08	El equipo directivo plantea planes de mejora entorno a las necesidades.					
09	Considera que el directivo fomenta en usted la autorreflexión autoevaluación.					
10	Participase las capacitaciones programadas por el Minedu.					
11	Los directivos realizan círculos de inter aprendizaje que promueven la mejora de los aprendizajes.					
12	Aplicas lo aprendido en las capacitaciones en tus sesiones.					
13	Mantiene una relación fluida con los demás docentes.					
14	El equipo directivo realiza alianzas con instituciones aledañas.					
15	Consideras que los directivos buscan mantener un clima institucional adecuado.					

Nota. Realizado y Validado por Jaramillo, Y. (2018).



### MATRIZ DE BASE DE DATOS EN EXCEL

#### TRABAJO COLEGIADO

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26
1	2	1	4	4	5	1	1	4	2	5	4	2	2	2	1	2	1	5	1	3	1	4	1	3	3	3
2	5	3	1	1	3	3	3	1	5	4	3	1	3	5	4	1	2	4	5	2	1	1	3	1	3	2
3	1	2	3	1	1	1	1	1	3	5	1	4	1	2	4	2	5	4	3	5	2	1	3	3	3	3
4	2	3	3	3	5	2	3	4	3	5	3	3	4	4	2	5	3	5	2	2	4	3	2	1	2	5
5	1	3	4	5	4	4	5	3	1	5	5	4	2	1	1	5	4	1	1	1	3	3	5	2	1	5
6	4	5	5	3	5	4	2	5	4	2	1	4	1	1	2	2	1	4	3	4	2	1	4	4	2	2
7	5	1	3	2	2	3	4	5	5	3	1	2	4	5	5	1	3	2	1	4	1	4	4	5	4	2
8	3	4	4	2	5	4	1	1	1	2	4	1	3	1	1	5	1	1	2	1	4	4	5	5	1	3
9	2	3	5	1	3	4	4	3	4	1	4	3	1	3	1	2	1	1	4	4	4	5	1	4	1	1
10	5	1	3	1	5	1	3	4	3	2	2	4	3	4	1	4	2	1	4	1	5	5	4	5	1	4
11	5	1	1	1	3	1	5	2	5	1	5	3	2	3	3	1	1	4	1	3	5	4	1	5	3	4
12	1	4	4	3	5	1	1	2	2	3	3	3	2	4	2	3	4	3	1	1	3	1	4	4	3	4
13	4	3	1	4	3	1	2	1	1	1	1	2	3	5	1	3	4	5	5	4	1	4	4	1	3	4
14	2	1	2	2	3	4	4	3	4	1	5	1	4	2	2	5	1	3	4	5	4	4	2	4	3	4
15	5	3	2	4	5	1	5	2	4	2	2	5	2	3	4	4	3	1	1	4	5	3	4	5	2	5
16	5	5	3	4	4	1	2	5	5	2	3	2	5	4	3	1	1	4	1	3	3	4	2	1	3	2
17	1	1	2	2	4	5	3	3	2	3	2	1	3	2	4	4	3	4	1	1	3	5	3	1	3	3
18	3	3	4	2	2	5	5	3	4	1	3	2	4	3	4	3	2	2	1	1	2	3	2	2	1	4
19	5	1	5	4	5	4	4	4	5	1	3	2	2	2	1	5	3	5	4	4	1	5	3	2	4	4
20	4	4	3	3	4	2	5	2	4	5	5	2	3	3	5	1	1	3	4	5	5	5	1	1	3	1
21	2	1	1	4	2	2	2	4	2	5	4	5	3	5	1	3	1	4	1	3	1	3	5	4	3	5
22	1	4	5	5	5	1	4	4	1	1	3	3	5	3	4	2	3	2	4	4	2	5	1	3	4	3
23	1	3	1	5	2	3	5	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	4	3	4	3	3	1	5	2	1
24	5	4	2	1	1	1	1	4	2	2	5	2	4	4	2	2	1	1	5	4	2	3	1	3	1	5
25	5	5	3	3	3	2	5	3	2	4	2	1	5	1	2	3	5	4	4	5	1	5	2	2	5	2
26	5	1	2	2	1	2	1	1	4	5	5	1	1	4	4	2	2	4	3	3	5	3	1	2	2	4
27	5	5	3	1	4	4	5	4	5	3	1	3	5	4	4	5	1	1	4	3	4	3	2	4	3	5
28	3	1	1	5	1	1	4	1	1	5	4	3	4	1	1	3	1	5	1	5	4	2	5	4	5	4
29	5	2	2	2	4	4	4	5	1	1	1	5	2	2	4	5	5	5	3	3	3	3	4	1	1	1
30	2	4	5	3	5	1	3	4	1	2	1	1	2	1	3	3	2	1	2	1	5	1	3	4	2	4
31	5	5	4	2	2	3	4	4	5	1	2	5	4	5	4	1	3	3	4	3	5	2	5	2	3	4
32	4	4	3	2	4	4	3	3	5	1	1	4	4	5	5	3	1	2	4	2	1	4	2	3	1	2
33	4	5	1	1	5	1	1	5	2	5	2	3	4	5	2	5	4	2	1	4	3	1	2	5	4	1
34	3	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	5	5	4	2	1	3	5	2	5	1	1	2	3	2	1
35	2	1	2	5	1	4	3	4	1	3	5	1	2	2	1	4	2	2	1	1	2	2	1	2	1	4
36	1	4	4	2	1	4	2	1	3	3	2	2	2	4	1	5	4	3	5	2	5	5	2	4	3	3
37	5	3	1	3	4	4	1	3	4	1	5	2	5	2	2	3	4	1	4	1	4	2	2	3	4	1



38	2	2	2	1	4	4	3	1	4	3	3	2	3	3	3	1	2	5	2	3	2	2	4	3	4	1
39	3	3	1	3	2	3	1	1	1	5	4	1	1	2	2	4	5	2	3	5	2	4	5	4	2	3
40	1	5	4	5	1	3	2	2	4	1	1	5	3	3	1	3	5	4	5	2	3	4	1	1	5	4
41	1	4	3	4	3	1	4	2	2	2	4	5	5	2	5	4	3	3	4	1	4	3	2	1	4	5
42	2	3	2	4	3	3	4	3	5	3	1	5	1	1	3	4	5	3	1	3	2	2	3	1	1	5
43	4	5	1	1	4	3	4	2	1	3	5	4	5	5	1	4	3	2	2	3	3	4	3	3	1	2
44	2	5	2	2	4	2	1	5	4	3	4	5	2	1	2	1	4	2	4	3	3	1	3	1	1	3
45	4	3	5	2	2	4	3	3	5	5	1	3	1	4	3	2	3	3	3	5	3	2	4	4	1	3
46	1	5	1	4	5	1	1	5	1	4	2	2	4	1	5	4	2	3	4	2	2	4	5	1	2	5
47	1	1	5	2	1	1	4	2	2	2	4	3	2	5	2	4	3	5	1	1	5	5	1	3	1	1
48	5	1	2	5	2	1	1	5	5	2	4	5	2	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	5
49	1	3	5	4	4	5	3	1	1	1	3	1	2	3	4	5	1	4	2	3	5	5	3	1	2	3
50	4	2	1	3	4	5	1	3	1	4	2	1	2	3	3	3	5	1	1	2	4	5	4	3	3	3
51	2	5	4	4	5	3	1	1	4	3	1	1	4	2	5	4	1	1	1	4	3	3	2	3	1	4
52	3	3	4	4	2	2	2	5	2	2	4	3	2	1	3	4	1	1	4	2	4	5	1	2	2	4
53	4	2	3	3	2	1	5	5	1	2	3	5	3	5	3	1	1	4	4	2	5	4	3	2	5	4
54	4	2	5	4	2	1	5	2	4	5	5	3	3	3	5	4	1	5	4	1	1	4	2	2	5	2
55	4	1	1	2	3	2	4	1	4	2	2	2	3	3	5	1	3	2	4	1	2	5	5	1	2	1
56	3	5	5	1	4	4	3	2	1	4	1	2	4	3	5	5	5	1	3	4	2	5	5	2	1	5
57	1	4	1	4	3	1	4	5	4	1	4	1	3	4	5	1	5	5	3	1	2	2	5	4	4	3
58	5	5	3	5	3	3	5	2	5	5	4	1	3	5	2	3	2	2	2	5	2	3	2	5	5	5
59	2	4	2	1	4	3	4	2	4	4	3	1	2	5	3	1	1	1	5	1	4	3	3	5	5	2
60	3	4	2	2	2	1	4	1	5	3	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	1	2	5	1	1	1
61	1	5	5	1	3	5	5	3	4	3	5	5	4	1	5	3	3	5	2	2	5	5	2	3	2	5
62	4	2	5	4	5	2	5	2	4	4	4	3	1	2	5	2	5	5	2	5	4	2	2	2	1	1
63	1	2	5	4	4	1	1	2	1	5	1	3	3	5	1	1	2	5	3	1	5	2	1	5	4	2
64	1	2	5	2	5	5	3	2	1	1	4	4	5	5	3	1	3	3	4	4	5	1	4	5	2	1
65	5	5	4	4	1	1	2	4	5	1	4	2	5	2	5	2	4	2	5	4	2	1	2	2	2	3
66	5	1	4	1	1	4	3	3	4	1	3	5	2	1	2	2	5	5	4	1	1	5	4	2	5	2
67	5	3	5	3	1	4	5	1	1	1	1	5	3	4	3	4	2	3	2	1	5	3	3	3	3	4
68	5	4	3	2	1	4	2	2	4	1	5	1	4	2	3	5	4	2	5	2	2	5	1	3	4	5
69	4	2	5	5	5	2	1	2	1	4	2	1	3	4	3	4	3	3	5	4	1	1	5	3	1	2
70	2	1	5	5	4	4	3	2	3	4	2	2	5	2	3	3	3	1	1	1	2	4	1	4	5	3
71	1	2	2	3	2	5	3	3	4	2	2	4	1	4	4	1	4	2	2	1	5	2	1	2	3	3
72	4	2	1	3	4	1	1	4	2	1	4	5	1	3	4	1	1	3	3	4	3	3	5	1	4	3
73	4	3	3	3	5	5	3	2	2	5	1	5	4	4	1	4	1	1	2	5	3	4	1	2	4	1
74	5	5	1	3	1	1	5	5	5	5	4	2	4	5	5	4	1	3	1	5	5	3	1	3	5	3
75	3	2	4	3	1	1	1	1	5	2	3	4	2	2	5	2	3	3	3	1	5	1	5	3	5	4
76	2	1	4	5	5	4	1	1	5	2	2	5	5	3	4	1	3	1	5	4	1	3	1	4	1	5
77	5	4	4	3	3	5	3	2	4	5	4	1	2	1	4	3	4	2	1	1	5	1	4	4	3	5
78	5	5	1	3	1	5	5	3	4	2	3	1	1	4	2	4	2	2	2	5	4	1	5	3	2	1
79	2	5	2	5	5	4	5	1	4	2	5	3	4	4	1	4	2	5	4	1	4	1	5	4	1	2



80	5	2	5	5	4	4	1	2	1	4	3	4	1	5	5	4	2	4	1	2	1	5	5	2	2	4
81	5	1	5	2	2	1	4	3	4	5	4	2	2	4	1	3	4	4	5	5	2	3	4	5	3	1
82	5	2	4	3	2	3	4	4	2	1	3	3	2	5	4	3	2	1	5	5	4	1	5	1	2	4
83	4	1	2	3	3	5	3	5	3	2	2	4	4	5	2	4	2	5	3	1	2	2	1	4	1	3
84	2	4	1	5	3	5	4	3	5	2	4	1	5	4	4	2	4	1	1	2	1	2	3	3	1	3
85	5	5	3	5	1	5	3	4	2	1	2	4	4	2	3	4	1	3	5	4	5	3	4	4	5	1
86	5	4	5	3	5	1	3	5	4	3	4	3	4	4	5	3	5	3	1	1	4	1	3	5	1	4
87	4	1	4	2	4	4	1	1	2	1	5	3	5	1	5	4	5	1	2	4	3	5	3	1	1	4
88	1	3	2	5	2	2	4	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	4	4	5	4
89	2	2	1	1	2	2	3	1	4	5	4	5	3	5	2	3	1	2	4	4	3	2	5	3	1	3
90	4	3	3	1	1	5	2	5	1	4	5	4	2	5	1	5	3	4	4	3	3	1	4	2	2	5
91	3	2	1	2	3	4	4	1	5	1	2	4	3	4	5	3	1	3	5	4	2	3	1	3	4	4
92	5	5	5	4	3	3	5	1	5	3	5	3	4	3	1	1	1	1	3	4	3	1	3	1	2	4
93	1	3	3	3	5	2	5	2	3	1	4	1	1	1	5	2	2	4	2	5	4	4	1	5	5	5
94	5	3	4	2	1	3	2	2	2	5	4	2	4	3	2	3	2	2	3	4	1	2	3	4	1	2
95	5	4	2	2	2	5	4	3	5	5	2	2	2	2	3	3	3	5	1	4	3	3	2	5	4	1
96	1	4	2	3	5	1	2	2	2	5	3	4	4	4	1	2	3	3	3	4	1	3	2	1	3	3
97	2	1	5	5	1	4	3	1	2	4	5	4	4	3	4	2	1	4	3	1	4	3	5	3	1	4



### LIDERAZGO PEDAGÓGICO

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
1	3	3	5	2	1	1	2	2	2	2	4	4	2	1
2	1	2	1	2	1	5	4	4	3	5	2	3	4	5
3	1	3	4	1	2	3	2	3	1	3	4	3	5	5
4	2	1	5	1	2	4	3	5	3	2	5	2	1	4
5	2	5	3	3	5	5	4	3	1	2	5	3	1	1
6	5	3	3	3	3	5	4	4	3	2	3	1	4	5
7	5	4	5	3	4	1	3	2	4	1	5	4	1	4
8	2	4	1	5	3	2	2	2	2	3	1	2	2	5
9	3	1	1	1	5	1	3	4	3	1	5	3	2	3
10	2	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	5	1	5
11	5	4	1	5	3	4	5	1	3	1	2	5	3	4
12	3	2	1	2	1	2	1	5	5	4	2	5	2	2
13	4	2	5	3	1	1	3	5	5	5	5	2	2	4
14	1	3	4	1	3	3	3	4	3	2	5	5	5	4
15	4	4	4	3	1	5	2	4	2	1	4	5	5	5
16	1	1	3	3	5	3	3	3	2	1	5	1	3	1
17	5	1	5	5	4	4	5	1	3	5	3	4	3	3
18	5	5	5	3	4	4	4	2	1	5	5	4	5	1
19	5	4	4	5	2	2	5	4	1	1	3	3	1	3
20	5	2	4	5	1	2	3	5	2	5	4	1	3	4
21	4	1	5	1	5	3	3	1	4	1	2	5	4	4
22	5	5	5	1	2	3	5	5	3	5	2	5	1	1
23	2	2	2	4	4	2	3	3	5	5	5	5	1	1
24	5	3	2	5	5	2	1	1	3	3	3	4	4	1
25	2	3	4	5	3	4	4	3	1	2	2	2	4	1
26	4	2	5	3	1	4	5	1	5	4	3	5	2	5
27	3	1	4	4	4	5	1	1	4	4	3	4	3	3
28	3	3	2	1	2	4	2	2	1	5	1	1	2	2
29	2	1	2	4	5	1	4	2	1	5	2	1	4	3
30	4	5	5	2	2	3	3	2	5	1	3	1	2	2
31	4	5	2	5	1	3	4	2	5	5	3	5	5	3
32	5	2	4	4	1	2	4	4	4	2	3	3	4	3
33	4	2	1	5	5	3	3	4	1	3	2	5	4	1
34	2	4	5	3	2	4	4	3	5	2	3	3	4	1
35	3	4	4	3	5	5	3	5	1	1	3	1	1	1
36	2	3	4	5	1	5	5	4	5	2	4	1	2	5
37	3	1	2	3	3	2	1	1	5	3	3	1	3	4
38	4	4	3	3	2	1	5	3	1	4	3	1	1	4
39	4	2	4	2	3	2	3	4	1	4	2	3	2	2
40	4	4	3	1	4	2	3	3	2	2	4	5	2	1



41	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	1	2	5
42	1	3	3	2	1	3	5	3	4	2	5	1	5	2
43	4	1	2	1	4	3	5	3	2	1	1	1	4	5
44	5	4	2	3	3	5	2	3	2	1	3	3	5	3
45	3	1	1	3	1	5	2	3	4	4	1	2	4	5
46	3	2	3	2	1	3	4	1	3	4	5	2	1	4
47	3	2	5	4	5	2	2	5	5	4	5	5	5	5
48	2	4	3	3	5	4	3	5	3	1	5	3	3	5
49	3	3	4	2	1	3	5	2	2	5	2	2	5	4
50	2	4	2	5	2	3	4	2	5	5	4	4	1	3
51	1	3	1	3	3	3	2	5	2	4	3	5	5	5
52	5	5	3	3	4	5	4	3	4	1	4	3	4	1
53	2	3	5	1	2	3	4	4	5	4	5	4	5	1
54	3	5	2	1	5	2	3	2	2	5	4	5	5	1
55	1	4	5	5	1	1	3	4	3	2	2	3	4	3
56	5	3	3	3	2	2	5	2	4	2	3	2	2	4
57	2	2	2	2	2	1	3	5	4	3	4	1	1	5
58	2	4	3	1	5	1	1	1	2	2	1	5	2	2
59	4	1	5	4	4	5	4	5	4	4	3	1	3	4
60	1	3	5	4	5	4	2	2	3	1	2	3	4	5
61	4	1	3	4	1	1	5	3	3	5	2	5	2	5
62	1	4	5	3	2	4	4	1	3	5	2	4	4	4
63	2	3	2	3	1	1	3	5	4	2	2	4	1	4
64	1	2	4	2	2	4	4	2	2	5	2	1	3	2
65	2	3	2	2	2	4	3	5	2	1	2	1	2	1
66	2	5	3	5	3	2	3	1	3	2	4	2	4	4
67	5	4	1	4	1	4	1	2	4	3	2	3	2	5
68	4	3	2	4	1	3	5	3	2	1	3	1	3	2
69	2	2	2	4	3	3	4	3	2	5	2	1	2	1
70	3	4	1	2	3	1	3	3	3	2	5	3	1	3
71	3	3	1	3	5	4	2	3	4	4	3	3	5	3
72	5	2	2	2	3	3	2	2	1	3	5	3	3	1
73	3	2	2	5	1	4	5	2	1	5	2	5	5	4
74	4	2	5	5	3	5	3	1	1	5	2	3	5	3
75	4	4	4	1	4	1	1	4	5	5	4	3	3	4
76	1	5	4	3	2	4	2	2	1	4	4	5	4	4
77	5	3	3	4	1	5	5	4	3	3	3	5	1	5
78	1	5	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	5	4
79	3	3	2	1	5	4	4	4	2	4	5	1	4	4
80	4	4	3	3	5	5	4	4	1	2	2	5	2	3
81	1	5	1	2	3	4	3	2	3	2	2	5	2	3
82	1	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	1	4	1



83	4	5	4	1	4	5	4	4	3	2	1	4	2	3
84	5	2	5	5	5	3	5	3	3	3	1	2	1	2
85	2	5	5	4	4	1	5	2	4	4	4	1	1	3
86	3	4	2	5	1	4	1	3	2	2	4	5	4	3
87	1	2	5	3	3	3	4	1	2	5	2	3	3	1
88	5	4	4	1	2	4	4	2	3	1	4	5	1	3
89	4	4	5	1	4	4	3	5	1	5	4	1	1	2
90	3	3	4	5	1	1	1	5	4	4	4	4	5	3
91	1	2	1	2	4	2	1	2	2	1	2	2	5	5
92	5	3	4	2	4	3	5	1	4	1	1	2	5	2
93	3	2	1	1	4	3	2	4	4	2	3	2	2	5
94	4	3	4	2	1	4	5	2	4	2	5	3	5	4
95	3	5	5	5	3	1	1	2	4	4	3	2	3	5
96	1	2	2	5	5	1	1	1	1	3	4	2	1	5
97	1	4	4	2	3	4	5	5	5	3	1	5	2	1



ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: Kathleen Yaritza Vela Torres
- 1.2. Validado por: Dr. Arnaldo Yana Torres
- 1.3. Título de la investigación:  
Trabajo colegiado y su relación con el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas secundarias con jornada escolar completa del distrito de Ilaya 2023
- 1.4. Nombre del instrumento: Liderazgo Pedagógico

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	28	31	36	41	48	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																			X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			X	
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																			X	
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X	
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: Excelente
- V. OBSERVACIONES: Ninguna
- LUGAR Y FECHA: Ilaya, 20 de noviembre del 2024

FIRMA DEL EXPERTO



### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: Kathleen Yaritza Vela Torres
- 1.2. Validado por: Dr. JESUS MAMANI MAMANI
- 1.3. Título de la investigación:  
Trabaja...colegiado...y su relación con el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas secundarias con jornada escolar completa del distrito de Ilaye 2023
- 1.4. Nombre del instrumento: Trabaja...colegiado

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																		X		
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																		X		
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																		X		
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X		
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																		X		
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																		X		
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																		X		
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																		X		
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																		X		
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X		

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: Excelente
- V. OBSERVACIONES: Ninguna
- LUGAR Y FECHA: Julica, 26 de noviembre del 2024

  
FIRMA DEL EXPERTO



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
OPINIÓN DEL EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: Kathleen Yaritza Vela Tarres
- 1.2. Validado por: Dr. Leopoldo Wenceslao Candori Cari
- 1.3. Título de la investigación: Trabajo colegiado y su relación con el liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas Secundarias con Jornada escolar completa del distrito de Ilave 2023
- 1.4. Nombre del instrumento: Trabajo Colegiado

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES	VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
		1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																		X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																		X	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																X			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																		X	
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																		X	
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																X			
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																		X	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																		X	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: Excelente
- V. OBSERVACIONES: Ninguna
- LUGAR Y FECHA: Iltaca, 20 de noviembre del 2024

FIRMA DEL EXPERTO



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 03-09-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: KATHLEEN YARITZA VEJA TORRES  
 Dirección: AV. ALFONSO UGARTE 188 - PUNO  
 DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 04827846  
 Teléfono: 945 422 048 email: Kellyvt1977@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
 Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA  
 Título o Grado Académico a optar: MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
 Asesor: DR. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
 Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico

Título: TRABAJO COLEGIADO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS CON JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL DISTRITO DE LLAVE 2023

Palabras claves, (3 a 5 términos): TRABAJO COLEGIADO, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, DOCENTES Y DIRECTIVOS

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2?</sup>  
2

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.  
<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



### 2. Referencia de tesis:

Bachiller    Título    2da Especialidad    Maestría    Doctorado

### 3. Licencias:

#### a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

#### **Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

#### b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

#### **¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32

Kunyl

Firma de Autor



huella digital

03-09-2025

Fecha