



Artículo original/ Original article

Liderazgo pedagógico directivo y su relación con la práctica docente en educación básica

School leadership and its relationship with teaching practice in basic education

Jenrry Dávila-Amasifuen ^{1*}; María García-Paredes ¹

¹Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú

Recibido: 18/11/2025

Aceptado: 05/01/2026

Publicado: 30/01/2026

*Autor de correspondencia: jdavilaamasifuen@unsm.edu.pe

Resumen: El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente en una institución educativa de Tarapoto, Perú. Se desarrolló una investigación básica, de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. Participaron 50 docentes, a quienes se aplicaron cuestionarios mediante la técnica de encuesta. Los resultados evidenciaron que el 58% percibió un nivel medio de liderazgo pedagógico directivo, el 34% un nivel alto y el 8% un nivel bajo. Respecto a la práctica docente, el 94% presentó un nivel alto. Las dimensiones del liderazgo pedagógico mostraron asociaciones predominantemente muy débiles con la práctica docente; únicamente las dimensiones de fijación de metas y formativa presentaron correlaciones positivas débiles, mientras que la dimensión afectiva no evidenció asociación. Se concluye que no se encontró una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente ($r = 0,110$; $p > 0,05$) en el contexto estudiado.

Palabras clave: desempeño docente; educación básica; gestión educativa; liderazgo pedagógico; práctica docente

Abstract: The study aimed to determine the relationship between administrative pedagogical leadership and teaching practice at an educational institution in Tarapoto, Peru. A basic research study was conducted using a quantitative approach, a descriptive-correlational scope, and a non-experimental, cross-sectional design. Fifty teachers participated, completing questionnaires administered via a survey method. The results showed that 58% perceived a moderate level of administrative pedagogical leadership, 34% a high level, and 8% a low level. Regarding teaching practice, 94% demonstrated a high level. The dimensions of pedagogical leadership showed predominantly very weak associations with teaching practice; only the goal-setting and formative dimensions showed weak positive correlations, while the affective dimension showed no association. It is concluded that no statistically significant relationship was found between administrative pedagogical leadership and teaching practice ($r = 0.110$; $p > 0.05$) in the context studied.

Keywords: teacher performance; basic education; educational management; pedagogical leadership; teaching practice

1. Introducción

El liderazgo pedagógico directivo constituye un componente relevante de la gestión escolar, debido a su vinculación con la orientación de los procesos educativos, el acompañamiento docente y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Liebowitz & Porter, 2019). En el contexto internacional, persisten desafíos relacionados con la formación de los directivos y su capacidad para promover mejoras en la enseñanza. En América Latina, estas dificultades se asocian con las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y el apoyo institucional, mientras que, en el Perú, se reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo mediante estrategias de formación y gestión de recursos educativos (Chuquihuanca Yacsahuanca et al., 2021).

Desde una perspectiva pedagógica, el liderazgo directivo comprende el establecimiento de metas compartidas, la promoción de ambientes colaborativos y el fortalecimiento de las capacidades profesionales del profesorado. Leithwood y Jantzi (2005) destacan la importancia del liderazgo escolar en la orientación de los procesos institucionales, mientras que Robinson et al. (2008) relacionan las prácticas de liderazgo con la mejora de los resultados educativos. Asimismo, la retroalimentación constituye un mecanismo relevante para identificar oportunidades de mejora y fortalecer los procesos de enseñanza (Hattie & Timperley, 2007). Estos aportes permiten comprender el liderazgo pedagógico como una práctica que trasciende las funciones administrativas.

Por su parte, la práctica docente comprende procesos de planificación, aplicación de estrategias didácticas, evaluación y adaptación de la enseñanza a las necesidades de los estudiantes. Shulman (1987) resalta la importancia del conocimiento pedagógico para transformar los contenidos disciplinares en experiencias de aprendizaje, mientras que Prince (2004) destaca las contribuciones de las metodologías activas. De manera complementaria, Black y Wiliam (1998) señalan la relevancia de la evaluación formativa para orientar las decisiones pedagógicas. En este sentido, el desarrollo de la práctica docente requiere tanto competencias profesionales como condiciones institucionales que favorezcan su ejercicio (Schott et al., 2020).

En el contexto regional, Oblitas Bernal (2022) señala que las responsabilidades administrativas y las limitaciones en el acompañamiento pedagógico pueden dificultar el fortalecimiento del liderazgo directivo y la transformación de las prácticas docentes. Asimismo, Benítez Gonzáles (2019) identificó un nivel regular de liderazgo pedagógico directivo en una institución educativa de Bellavista, donde se reportó una relación positiva con el desempeño docente. No obstante, estas relaciones pueden variar según las condiciones organizacionales y las características de cada institución. En una institución educativa de Tarapoto se identificaron dificultades relacionadas con la coordinación institucional, la retroalimentación pedagógica y las oportunidades de desarrollo profesional, lo que motivó el análisis de la relación entre ambas variables.

Ante esta problemática, el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente en una institución educativa de Tarapoto, Perú, durante 2024. Específicamente, se evaluaron los niveles de ambas variables y la relación entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente. La investigación buscó aportar evidencia empírica sobre esta asociación en un contexto educativo local, contribuyendo a la comprensión de las dinámicas de liderazgo y enseñanza en instituciones de educación básica.

2. Materiales y métodos

2.1. Diseño y ámbito de estudio

Se desarrolló una investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. El estudio se realizó en una institución educativa pública del distrito de Tarapoto, provincia y departamento de San Martín, Perú, durante el periodo comprendido entre enero y agosto de 2024. Se analizaron dos variables: liderazgo pedagógico directivo y práctica docente. El diseño permitió describir los niveles de

ambas variables y examinar sus asociaciones, sin manipulación experimental ni intervención sobre las condiciones institucionales.

2.2. Población y muestra

La población estuvo conformada por 50 docentes de la institución educativa durante el año 2024. Se empleó un muestreo censal, por lo que la muestra incluyó a la totalidad de la población identificada (n = 50). La unidad de análisis estuvo constituida por cada docente participante, cuyas respuestas permitieron evaluar la percepción del liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente en el contexto institucional estudiado.

2.3. Instrumentos y recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, utilizando dos cuestionarios estructurados con escala de respuesta tipo Likert. El primero estuvo conformado por 18 ítems destinados a evaluar el liderazgo pedagógico directivo, mientras que el segundo comprendió 18 ítems orientados a medir la práctica docente. Ambos instrumentos fueron elaborados a partir de una revisión bibliográfica y sometidos a procedimientos de validación mediante pruebas piloto y revisión de expertos. Previamente a su aplicación, se gestionó la autorización institucional y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes. Posteriormente, los cuestionarios fueron administrados a los docentes y la información recopilada se organizó para su procesamiento estadístico.

2.4. Análisis estadístico

Los datos fueron procesados mediante el programa IBM SPSS Statistics, versión 25. Se realizó un análisis descriptivo utilizando frecuencias absolutas y porcentajes para caracterizar los niveles de liderazgo pedagógico directivo y práctica docente. Asimismo, se examinó la relación entre ambas variables y entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente mediante análisis de correlación. Los resultados se organizaron en tablas y figuras para facilitar su interpretación, considerando la magnitud y dirección de las asociaciones identificadas.

3. Resultados y discusión

3.1. Niveles de liderazgo pedagógico directivo y práctica docente

Los resultados descriptivos evidenciaron diferencias en la distribución de los niveles de liderazgo pedagógico directivo y práctica docente. En la primera variable predominó el nivel medio, identificado por el 58 % de los participantes, seguido del nivel alto (34 %) y bajo (8 %). En contraste, la práctica docente presentó una concentración considerable en el nivel alto (94 %), mientras que el 6 % correspondió al nivel medio y no se registraron participantes en el nivel bajo (Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de los niveles de liderazgo pedagógico directivo y práctica docente

Nivel	Escala	Liderazgo directivo n (%)	Práctica docente n (%)
Bajo	18-41	4 (8 %)	0 (0 %)
Medio	42-65	29 (58 %)	3 (6 %)
Alto	66-90	17 (34 %)	47 (94 %)
Total		50 (100 %)	50 (100 %)

Fuente: Elaboración propia a partir de los cuestionarios aplicados a los docentes (2024).

La distribución mostró que, aunque la mayoría de los docentes percibió un liderazgo pedagógico directivo de nivel medio, sus valoraciones de la práctica docente se concentraron principalmente en el nivel alto. Esta diferencia descriptiva permitió identificar comportamientos distintos entre ambas variables, cuya asociación se examinó posteriormente mediante las pruebas de correlación.

3.2. Relación entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente

La evaluación de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov mostró valores de significancia inferiores a 0,05 para las dimensiones fijación de metas ($p = 0,009$), afectiva ($p = 0,044$) y formativa ($p = 0,013$). En cambio, la práctica docente presentó un valor de $p = 0,200$. Considerando estos resultados, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para examinar las asociaciones entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente.

Tabla 2. Correlación entre las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente

Dimensiones	Rho de Spearman	p valor	n
Fijación de metas	0,232	0,105	50
Dimensión afectiva	-0,002	0,988	50
Dimensión formativa	0,103	0,474	50

Los resultados evidenciaron una correlación positiva débil entre la fijación de metas y la práctica docente ($\rho = 0,232$; $p = 0,105$), aunque sin significancia estadística. La dimensión afectiva presentó un coeficiente prácticamente nulo ($\rho = -0,002$; $p = 0,988$), mientras que la dimensión formativa registró una correlación positiva muy débil ($\rho = 0,103$; $p = 0,474$). Ninguna de las asociaciones examinadas alcanzó significancia estadística al nivel de 0,05 (Tabla 2).

3.3. Relación entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente

Para analizar la relación general entre las variables, se evaluó previamente su distribución mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Tanto el liderazgo pedagógico directivo como la práctica docente registraron valores de significancia de 0,200, por lo que no se rechazó el supuesto de normalidad. En consecuencia, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la magnitud y dirección de la asociación.

Tabla 3. Correlación de Pearson entre liderazgo pedagógico directivo y práctica docente

Variables relacionadas	r de Pearson	p valor	n
Liderazgo pedagógico directivo y práctica docente	0,110	0,446	50

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados procesados en SPSS, versión 25. Nota: significancia bilateral; $\alpha = 0,05$.

El análisis mostró una correlación positiva muy débil entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente ($r = 0,110$; $p = 0,446$). Dado que el valor de significancia fue superior a 0,05, no se rechazó la hipótesis nula de ausencia de correlación poblacional. Por tanto, los resultados no proporcionaron evidencia estadística suficiente para establecer una asociación lineal significativa entre ambas variables en los docentes de la institución educativa estudiada durante 2024.

Discusión

Los resultados evidenciaron que el liderazgo pedagógico directivo fue percibido predominantemente en un nivel medio (58 %), mientras que la práctica docente alcanzó principalmente un nivel alto (94 %). Estos hallazgos coinciden parcialmente con Tafur Puente et al. (2020), quienes identificaron diferencias en las percepciones del liderazgo según el contexto institucional, y con Porras-García y Duche-Pérez (2023), quienes reportaron valoraciones favorables del desempeño docente. Sin embargo, difieren de González-Fernández et al. (2020), quienes encontraron percepciones más altas del liderazgo directivo, y de Cardenas Cardenas (2019), quien reportó deficiencias en la práctica docente asociadas con un liderazgo pedagógico débil. Estas diferencias podrían responder a las características organizacionales, las competencias individuales del profesorado y las condiciones de acompañamiento pedagógico de cada institución.

Respecto a las dimensiones del liderazgo pedagógico directivo, la fijación de metas presentó una correlación positiva débil con la práctica docente ($\rho = 0,232$; $p = 0,105$), mientras que la dimensión formativa mostró una asociación positiva muy débil ($\rho = 0,103$; $p = 0,474$) y la dimensión afectiva una correlación prácticamente nula ($\rho = -0,002$; $p = 0,988$). Ninguna de estas

asociaciones fue estadísticamente significativa. Estos resultados guardan cierta correspondencia con Manriquez Gutierrez y Reyes Roa (2021), quienes destacaron la importancia de considerar las diferentes prácticas de liderazgo y sus contextos. En contraste, Akyurek et al. (2024) encontraron una relación significativa entre liderazgo compartido y efectividad escolar, lo que sugiere que las asociaciones pueden variar según las dimensiones evaluadas y las características institucionales (Hallinger et al., 2025).

Finalmente, la relación general entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente fue positiva muy débil y estadísticamente no significativa ($r = 0,110$; $p = 0,446$). Este hallazgo contrasta con Alejos Salazar (2023), quien reportó una correlación positiva elevada ($r = 0,83$) entre liderazgo directivo y desempeño docente. La diferencia podría relacionarse con las características de las poblaciones, los instrumentos de medición y los contextos educativos (Tan et al., 2024). Asimismo, el estudio estuvo limitado a 50 docentes de una institución educativa y utilizó cuestionarios de percepción bajo un diseño transversal, lo que restringe la generalización de los resultados e impide establecer relaciones causales. Por tanto, los hallazgos no demuestran ausencia absoluta de relación, sino que indican que no se encontró evidencia estadística suficiente para establecer una asociación significativa entre ambas variables en el contexto estudiado.

Conclusiones

Los resultados permiten concluir que no se encontró una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y la práctica docente en una institución educativa de Tarapoto, Perú ($r = 0,110$; $p = 0,446$). El liderazgo pedagógico fue percibido predominantemente en un nivel medio (58 %), mientras que la práctica docente presentó una valoración mayoritariamente alta (94 %). Asimismo, las dimensiones de fijación de metas y formativa mostraron correlaciones positivas débiles o muy débiles con la práctica docente, mientras que la dimensión afectiva presentó una asociación prácticamente nula; ninguna alcanzó significancia estadística. Estos hallazgos indican que no existe evidencia suficiente para establecer una asociación significativa entre las variables en el contexto estudiado, sin que ello implique descartar su posible relación en otras condiciones educativas. El alcance de los resultados se limita a una institución y a las percepciones de 50 docentes, bajo un diseño transversal. Futuras investigaciones deberían incorporar muestras de diferentes instituciones y métodos complementarios de evaluación para profundizar en la comprensión de estas relaciones.

Financiamiento

Ninguno.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Contribución de autores

Los autores declaran haber realizado todas las etapas de la investigación y redacción del manuscrito.

Referencias bibliográficas

- Akyurek, M. I., Ozdogru, M., & Sarier, Y. (2024). The Impact of Shared Instructional Leadership and Social Capital on School Effectiveness. *Journal of School Leadership*, 34(3), 234–258. <https://doi.org/10.1177/10526846241230950>
- Alejos Salazar, M. (2023). *Liderazgo directivo y el desempeño docente de la Institución Educativa "Vencedores de Comaina" del distrito de Alonso de Alvarado, provincia Lamas, región San Martín*

- 2022. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Benítez Gonzáles, H. J. (2019). *Liderazgo pedagógico directivo y desempeño docente en la institución educativa N° 0306 "José Santos Chocano Gastañodi", Fausa Lamista, distrito San Pablo, provincia Bellavista, región San Martín*, 2017. Universidad Cesar Vallejo.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and Classroom Learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 5(1), 7–74. <https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Cardenas Cardenas, G. (2019). *Estrategia metodológica de liderazgo pedagógico del director para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 0407 "Héroes del Cenepa", distrito de Juanjui, provincia de Mariscal Cáceres, de la región San Martín*, 2017. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Chuquihuanca Yacsahuanca, N., Fernández Mantilla, M. M., Gonzáles Sánchez, M. del C., Chunga Silva, L. J., Girón Valenzuela, R. A., Estrada Gaibor, S. V., & Campoverde Nieves, G. R. (2021). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 181–191. <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- González-Fernández, R., Khampirat, B., López-Gómez, E., & Silfa-Sención, H.-O. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación*, 39, 207–228. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal Instructional Leadership and Teacher Attitudes: A Meta-Analytic Review, 1989–2024. *European Journal of Education*, 60(4). <https://doi.org/10.1111/ejed.70199>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Manriquez Gutierrez, K. P., & Reyes Roa, M. L. (2021). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 554–572. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Oblitas Bernal, E. H. (2022). *Diálogo reflexivo, una propuesta para fortalecer la práctica pedagógica en una institución educativa pública de la región San Martín*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Porras-Garcia, D., & Duche-Perez, A. B. (2023). Transformational Leadership and Pedagogical Management in Basic Education Teachers in Peru: A Case Study. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, 3(11). <https://doi.org/10.55454/rcsas.3.11.2023.006>
- Prince, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of the Research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223–231. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2004.tb00809.x>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31, 100352. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>

- Shulman, L. (1987). Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–23. <https://doi.org/10.17763/haer.57.1.j463w79r56455411>
- Tafur Puente, R. M., Espinoza Quispe, H. V., & Tejada Ccayahuillca, N. Z. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *Revista Semestral de La Red de Apoyo a La Gestión Educativa de Uruguay*, 11.
- Tan, C. Y., Dimmock, C., & Walker, A. (2024). How school leadership practices relate to student outcomes: Insights from a three-level meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 6–27. <https://doi.org/10.1177/17411432211061445>