



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



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA**  
**DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA**  
**DE CANAS CUSCO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO**  
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y**  
**GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ**  
**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y  
GERENCIA EDUCATIVA**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA  
DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA  
DE CANAS CUSCO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

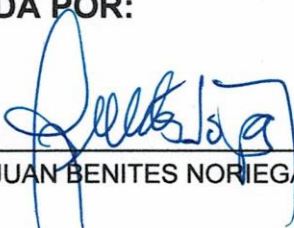
**DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y  
GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE**

:   
Dr. JUAN BENITES NORIEGA

**PRIMER MIEMBRO**

:   
Dr. RICHARD CONDORI CRUZ

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
Mtro. ABELARDO LEON MIRANDA

**ASESOR DE TESIS**

:   
Dra. SANDRA ALEJANDRA FERNÁNDEZ MACEDO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34





TESIS UANCV



# UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE  
INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"

ESCUELA DE POSGRADO  
UANCV

## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0146-2025-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 10 de junio del 2025

### VISTOS:

El expediente N° 15052 presentado por el (la) Bachiller: **DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO** 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: **DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO** con número de DNI 24704096 con número de matrícula 25128229 ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL 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°1688-2024 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°2105-2024-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**;

**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° 000148 de fecha: 06 de junio de 2025 se nomina 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: LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** del (la) Bach: **DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL 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. JUAN BENITES NORIEGA               |
| Primer miembro  | : Dr. RICHARD CONDORI CRUZ               |
| Segundo miembro | : Mtro. ABELARDO LEON MIRANDA            |
| Asesor          | : Dra. SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MACEDO |

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

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| Fecha | : Lunes, 16 de junio del 2025  |
| Hora  | : 11:00 a.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  
Dr. Javier Rómulo Quispe Zapana  
DIRECTOR (e)

DISTRIBUCIÓN:





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



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02105-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 29 de noviembre de 2024

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-013627 de fecha 05 de noviembre de 2024, el (la) Bach. DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO, con DNI N° 24704096, código de matrícula N° 25128229, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 001047-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 25 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° 2024-013627 el (la) Bach. DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**, para optar el GRADO de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL 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 Dra. SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MACEDO**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001047-2024-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: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** presentado por el (la) Bach. DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR**, como **ASESOR** al (a) Dra. SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MACEDO.

**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 Vendeño Condori Cari  
DIRECTOR (a)

DISTRIBUCIÓN:  
DIRECCIÓN EPG, INTERESADO.  
ASG/11/11/2024





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



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 01688-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 15 de octubre de 2024

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-011750 de fecha 18 de setiembre de 2024, el (la) Bach. DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO, con DNI N° 24704096, código de matrícula N° 25128229, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; **INFORME N° 00641-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** del 09 de octubre 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° 2024-011750 el (la) Bach. DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P34**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL 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 Dra. SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MACEDO**, 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° 00641-2024-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: **LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA CANAS CUSCO 2024** presentado por el (la) Bach. DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al (a) **Dra. SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MACEDO**.

**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 Wacrapan Caceres Curi  
DIRECTOR (a)



# TESIS UANCV

## 15% 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

- 10%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 13%  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

| TITULO                                                                                                                                                    |                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024 |                                                                                           |
| Datos de autor                                                                                                                                            |                                                                                           |
| Nombres y Apellidos                                                                                                                                       | DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO                                                                 |
| Tipo de documento de identidad                                                                                                                            | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                          | 24704096                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                              | <a href="https://orcid.org/0009-0005-9529-0286">https://orcid.org/0009-0005-9529-0286</a> |
| Datos de asesor                                                                                                                                           |                                                                                           |
| Nombres y apellidos                                                                                                                                       | SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MACEDO                                                         |
| Tipo de documento de identidad                                                                                                                            | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                          | 01309221                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                              | <a href="https://orcid.org/0009-0007-4145-7030">https://orcid.org/0009-0007-4145-7030</a> |
| Datos del jurado                                                                                                                                          |                                                                                           |
| Presidente del jurado                                                                                                                                     |                                                                                           |
| Nombres Y Apellidos                                                                                                                                       | JUAN BENITES NORIEGA                                                                      |
| Tipo de documento                                                                                                                                         | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                          | 06195745                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                              | <a href="https://orcid.org/0000-0003-3842-8435">https://orcid.org/0000-0003-3842-8435</a> |
| Miembro del jurado 1                                                                                                                                      |                                                                                           |
| Nombres Y Apellidos                                                                                                                                       | RICHARD CONDORI CRUZ                                                                      |
| Tipo de documento                                                                                                                                         | DNI                                                                                       |
| Número de documento de identidad                                                                                                                          | 02442917                                                                                  |
| URL de ORCID                                                                                                                                              | <a href="https://orcid.org/0000-0003-2566-3735">https://orcid.org/0000-0003-2566-3735</a> |





| Miembro del jurado 2                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombres Y Apellidos                                                                                                                                                 | ABELARDO LEON MIRANDA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Tipo de documento                                                                                                                                                   | DNI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Número de documento de identidad                                                                                                                                    | 40198643                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| URL de ORCID                                                                                                                                                        | <a href="https://orcid.org/0000-0001-8370-5660">https://orcid.org/0000-0001-8370-5660</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Datos de investigación</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Línea de investigación                                                                                                                                              | GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P34                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Grupo de investigación                                                                                                                                              | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Agencia de financiamiento                                                                                                                                           | Sin financiamiento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ubicación geográfica de la investigación                                                                                                                            | <p><b>Dirección:</b> INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS</p> <p><b>País:</b> PERÚ</p> <p><b>Departamento:</b> CUSCO</p> <p><b>Provincia:</b> CANAS</p> <p><b>Distrito:</b> TUPAC AMARU</p> <p>-14.14502, -71.53174</p> <p><a href="https://maps.app.goo.gl/bDg1LycvNwgY2bHQ9">https://maps.app.goo.gl/bDg1LycvNwgY2bHQ9</a></p>  |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación                                                                                                              | OCTUBRE 2024 - JUNIO 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| URL de disciplinas OCDE                                                                                                                                             | Ciencias de la educación<br><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a><br>Educación general (incluye capacitación, pedagogía)<br><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01</a>                                                                                                                                                                                 |
| <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><br>- Librería |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLEROS VELÁSQUEZ  
ESCUELA DE POSTGRADO  
Dr. Ramiro Amílcar Bolaños Calderón  
DIRECTOR  
DE INVESTIGACIÓN - EPG





### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo DANIEL NUÑEZ AUSTHUSONCCO, identificado con DNI

Nro. 24704096 en mi condición de egresado de:

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

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GÉNERO EDUCATIVO,

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

"LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL

SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024

Asesorado por: DIA. SANDRA DEJANORA FERNANDEZ MUCEDO

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 21 de Julio del 2025

FIRMA DEL ASESOR

FIRMA (obligatoria)

Huella



## DEDICATORIA

A Dios por su dirección en mi vida y por ofrecerme fortaleza y resguardo en los momentos complicados. A mis amados padres, cuyo amor incondicional, respaldo continuo y consejos sabios han sido mi fuente de mayor inspiración. Aprecio mucho las lecciones que me han brindado sobre la relevancia de la dedicación, la perseverancia y la modestia. Este éxito se reparte de manera justa entre los dos.





## AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez por la excelente formación profesional que he recibido. A mi asesor de tesis, la Dra. Sandra Alejandra Fernández Macedo, por su invaluable ayuda, fundamental para la culminación exitosa de mi investigación.



## ÍNDICE GENERAL

|                        |     |
|------------------------|-----|
| DEDICATORIA.....       | iii |
| AGRADECIMIENTO.....    | iv  |
| ÍNDICE GENERAL .....   | v   |
| ÍNDICE DE TABLAS ..... | ix  |
| RESUMEN.....           | x   |
| ABSTRACT .....         | xi  |
| INTRODUCCIÓN .....     | xii |

### CAPÍTULO I

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

|                                                       |   |
|-------------------------------------------------------|---|
| 1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....    | 1 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... | 4 |
| 1.2.1. Problema general.....                          | 4 |
| 1.2.2. Problemas específicos .....                    | 4 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....          | 5 |
| 1.3.1. Justificación teórica .....                    | 5 |
| 1.3.2. Justificación práctica .....                   | 6 |
| 1.3.3. Justificación metodológica .....               | 6 |
| 1.4. OBJETIVOS .....                                  | 7 |
| 1.4.1. Objetivo general .....                         | 7 |





|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.2. Objetivos específicos .....                           | 7  |
| 1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....         | 8  |
| 1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 9  |
| 1.7. HIPÓTESIS .....                                         | 10 |
| 1.7.1. Hipótesis general.....                                | 10 |
| 1.7.2. Hipótesis específicas.....                            | 10 |
| 1.8. VARIABLES E INDICADORES.....                            | 10 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO..... | 14 |
| 2.1.1. A nivel internacional ..... | 14 |
| 2.1.2. A nivel nacional .....      | 26 |
| 2.1.3. A nivel local .....         | 36 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS .....          | 43 |
| 2.3. MARCO CONCEPTUAL.....         | 77 |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....                    | 81 |
| 3.2. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN ..... | 81 |
| 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                          | 82 |



|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....                               | 82 |
| 3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                           | 82 |
| 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....                                  | 83 |
| 3.6.1. Población.....                                          | 83 |
| 3.6.2. Muestra .....                                           | 83 |
| 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....  | 84 |
| 3.7.1. Técnicas de investigación.....                          | 84 |
| 3.7.2. Instrumentos de investigación .....                     | 84 |
| 3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....             | 85 |
| 3.8.1. Validez de los instrumentos.....                        | 85 |
| 3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos.....                  | 85 |
| 3.9. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ..... | 86 |

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ..... | 88  |
| 4.2. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....                     | 89  |
| 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                               | 95  |
| CONCLUSIONES.....                                               | 108 |
| RECOMENDACIONES .....                                           | 110 |
| REFERENCIAS.....                                                | 112 |





|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| ANEXOS.....                                   | 118 |
| ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....          | 119 |
| ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | 120 |
| ANEXO 3: CUESTIONARIOS.....                   | 121 |
| ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....      | 125 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables.....                                  | 13 |
| <b>Tabla 2</b> Población .....                                                       | 83 |
| <b>Tabla 3</b> Rango de confiabilidad .....                                          | 85 |
| <b>Tabla 4</b> Fiabilidad para la variable liderazgo directivo .....                 | 86 |
| <b>Tabla 5</b> Fiabilidad para la variable desempeño docente .....                   | 86 |
| <b>Tabla 6</b> Pruebas de normalidad mediante Kolmogorov-Smirnov.....                | 89 |
| <b>Tabla 7</b> Nivel de correlación .....                                            | 90 |
| <b>TABLA 8</b> Correlación entre gestión institucional y el desempeño docente .....  | 90 |
| <b>TABLA 9</b> Correlación entre gestión administrativa y desempeño docente .....    | 92 |
| <b>TABLA 10</b> Correlación entre la gestión pedagógica y el desempeño docente ..... | 93 |
| <b>TABLA 11</b> Correlación entre el liderazgo directivo y desempeño docente .....   | 94 |



## RESUMEN

**El objetivo** fue, determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amar, Canas, Cusco. **Metodología**, el estudio se encuentra circunscrita dentro del ámbito cuantitativo, aplicando sigilosamente el diseño no experimental porque no se manipulo deliberadamente las variables; teniendo el estudio un alcance correlacional, aplicando la encuesta a 95 docentes como muestra, quienes fueron participantes llenando un cuestionario. **Los resultados**, muestran que, después de la aplicación de la estadística inferencial a través de (r) Pearson dando como valido la existencia de una relación positiva alta entre las variables analizadas. Esto implica que un liderazgo directivo eficaz, caracterizado por la capacidad de los directores para liderar de manera clara, efectiva y democrática, se asocia con una mejor práctica pedagógica. Mejorar las habilidades de liderazgo de los directores podría ser clave para lograr aprendizajes óptimos, subsecuentemente brindar una calidad educativa. **Conclusión**, existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. El coeficiente de Pearson ( $r = 0.742$ ) indica que un liderazgo directivo eficaz se asocia directamente con un mejor desempeño docente. El nivel de significancia de 0.003 se observa que, dicho valor difiere del 5% o 0,05 por lo tanto, la relación conduce a una significancia estadística revelando, los directores que ejercen un liderazgo fuerte, bien organizado y democrático influyen positivamente en la calidad de los aprendizajes.

**Palabras claves.** Desempeño docente, liderazgo directivo, enseñanza, evaluación, Gestión





## ABSTRACT

The objective was to determine the relationship between principal leadership and teacher performance in secondary school institutions in the Tupac Amar district, Canas, Cusco. Methodologically, the study is circumscribed within the quantitative scope, quietly applying the non-experimental design because the variables were not deliberately manipulated; having the study a correlational scope, applying the survey to 95 teachers as a sample, who were participants by filling out a questionnaire. The results show that, after the application of inferential statistics through (r) Pearson, validating the existence of a high positive relationship between the variables analyzed. This implies that effective principal leadership, characterized by the ability of principals to lead in a clear, effective and democratic manner, is associated with better pedagogical practice. Improving the leadership skills of principals could be key to achieving optimal learning, subsequently providing educational quality. Conclusion, there is a high and statistically significant positive relationship between the variables studied. The Pearson coefficient ( $r = 0.742$ ) indicates that effective principal leadership is directly associated with improved teacher performance. The significance level of 0.003 indicates that this value differs from the 5% or 0.05 level. Therefore, the relationship reaches statistical significance, revealing that principals who exercise strong, well-organized, and democratic leadership positively influence the quality of learning.

**Keywords:** Teacher performance, principal leadership, teaching, assessment, management



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo ha sido reconocido a nivel global como una pieza trascendental en el éxito de las organizaciones educativas, siendo una particularidad esencial que puede influir significativamente en la práctica docente. En países con modelos educativos avanzados, como Finlandia, Singapur o Canadá, el rol de los directores no se limita a la gestión, sino que también incluye la implementación de un liderazgo pedagógico que promueve la innovación, colaboración y capacitación continuo del personal docente.

Dimensiones del liderazgo como la aptitud de los directivos para tomar decisiones eficientes basadas en evidencias, liderar con una visión estratégica y crear ambientes de trabajo inclusivos y motivadores han demostrado ser determinantes para mejorar el desempeño. Ergo, el desempeño de los docentes, entendido en sus dimensiones de planificación pedagógica, manejo del aula, evaluación y retroalimentación, es crucial para garantizar una educación especializada direccionando a la formación integral estudiantil. A nivel internacional, los estudios sugieren que un liderazgo efectivo se traduce en una mayor motivación docente, una mejora en las prácticas pedagógicas y, en última instancia, un mejor rendimiento estudiantil. Sin embargo, en muchas regiones del mundo, especialmente en países en desarrollo, estos avances aún no son homogéneos, lo que resalta la necesidad de reforzar el liderazgo en las instituciones para garantizar un dominio positivo en la práctica pedagógica.

En el contexto peruano, el liderazgo directivo también ha ganado relevancia



como pieza trascendental en la mejora del sistema educativo. El Ministerio de Educación ha impulsado diversas iniciativas para fortalecer el rol de los directores, reconociendo que su liderazgo, además de abarcar la gestión administrativa, también centrarse principalmente al acompañamiento de los docentes, la capacidad para establecer una visión educativa clara, impulsa un entorno laboral colaborativo y promover la formación continua del profesorado.

Por otro lado, la práctica pedagógica en el Perú, tuvo una especial atención debido a los desafíos que enfrenta el sistema educativo. Dimensiones como la planificación, el manejo de recursos didácticos y la adaptación de estrategias pedagógicas a contextos diversos son esenciales para respaldar un aprendizaje significativo del alumnado. Sin embargo, muchos docentes se enfrentan a la falta de capacitación constante, escasez de recursos y condiciones laborales complejas, lo que afecta su desempeño. En este sentido, la relación del liderazgo directivo y el desempeño de los profesores en el país es un aspecto crítico para impulsar resultados pedagógicos y superar las brechas que aún persisten en el sistema educativo.

A nivel local, en el distrito de Tupac Amaru, provincia de Canas, Cusco, la realidad educativa refleja los retos de las zonas rurales del país, donde el liderazgo directivo y la labor del docente, dispone un sinfín de acciones para lograr una educación de calidad. Los directores en esta región no solo enfrentan desafíos administrativos, sino que también deben ser líderes pedagógicos capaces de guiar a sus docentes en contextos donde los recursos son limitados y las condiciones socioeconómicas adversas.





En cuanto al desempeño docente, las dificultades en la planificación curricular, la mediación pedagógica y la implementación de estrategias adecuadas a las necesidades locales se ven acentuadas por la falta de formación y el acceso restringido a materiales educativos y ausencia de conectividad. La relación entre las variables analizadas, es crítica para el desarrollo educativo, ya que un liderazgo eficaz puede marcar la diferencia en la motivación y el rendimiento del profesorado, en ese mismo sentido repercute directamente en la calidad del aprendizaje.

La investigación para lograr los fines propuestos se ha desarrollado en capítulos; los mismo señalados a continuación:

**CAPÍTULO I**, se plasmó los aspectos generales que incluye; el problema orgánicamente definido en torno a un análisis internacional, nacional y local. Así mismo, se encuentra formulado los objetivos que fueron la directriz de l estudio, se plantearon las hipótesis y reseñaron la justificación del trabajo.

**CAPÍTULO II**, se desarrolló el marco teórico, en sus tres vertientes como; los antecedentes descritos en función a sus objetivos, la metodología utilizada, los resultados concluyentes y la conclusión propiamente dicha. Además, se plantearon diversas teorías y/o conjeturas respeto de las variables, los mismos que fueron desarrolladas en base a estilos de redacción y para culminar se definieron las palabras claves del estudio.

**CAPÍTULO III**, se desarrolló la parte de la metodología, resaltando el alcance correlacional de la investigación, se encuadro el estudio dentro del enfoque cuantitativo, dando prioridad a los mecanismos para recabar los datos que



posteriormente fueron tabulados en torno a la estadística inferencial.

**CAPÍTULO IV**, se recabo lo resultados de la investigación plasmados en tablas y figuras, las mismas que cuentan con una interpretación sistémica del estudio. Para culminar, se redactaron las conclusiones según cada objetivo y las recomendaciones aludidas en cada conclusión.



## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A nivel internacional, el liderazgo directivo ha sido un tema ampliamente discutido asociado a la práctica laboral docente. En diferentes contextos educativos del mundo, se ha observado que los directivos escolares tienen el rol primordial de generar un ambiente de trabajo favorable que promueva la capacitación integral de los docentes; viendo como meta próxima brindar una educación de calidad y altamente capacitada. En países como Finlandia y Singapur, donde los sistemas educativos son modelos de referencia, los directores designados en un plantel educativo, no solo gestionan, sino que también lideran de manera estratégica, motivando al personal docente y fomentando el trabajo colaborativo.

El liderazgo pedagógico, que abarca dimensiones como la capacidad de tomar decisiones acertadas, la orientación hacia la mejora continua e inspiración docente, ha sido clave en la mejora del desempeño docente. Un liderazgo directivo eficiente se refleja en prácticas como la retroalimentación constante, el apoyo





emocional y profesional, generando un entorno de confianza. Sin embargo, en muchos contextos globales, especialmente en países en vías de desarrollo, estas prácticas aún son limitadas, lo que afecta negativamente la calidad educativa.

El desempeño docente, por otro lado, involucra varias dimensiones, y disposición de adecuarse a las necesidades individuales de los estudiantes. El liderazgo directivo asociado a las diversas facetas del desempeño docente ha sido objeto de numerosos estudios internacionales, donde los resultados coinciden en que gestión educativa eficaz influye directamente en la capacitación profesional de los docentes y por ende repercute en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

En el contexto peruano, el liderazgo directivo también se ha identificado como una pieza esencial para logro de una capacitación continua para fortalecer el desempeño docente, especialmente en los planteles educativos del sector público. A nivel nacional, el MINEDU, ha impulsado políticas con la visión de generar liderazgo en los directores a través del MBDD, considerando que un liderazgo adecuado puede repercutir en una influencia positiva al brindar una enseñanza basada en la calidad y especializada.

Sin embargo, uno de los problemas que enfrenta el Perú es la falta de formación continua y especializada para los directores de los planteles educativos del sector público. Muchas veces, los directivos en las instituciones encomendadas carecen de las competencias requeridas para ejercer un liderazgo directivo eficiente. Dimensiones como la toma de decisiones basadas en evidencia, al generar un clima institucional positivo y la disposición de guiar el desarrollo especializado del docente



aún no están completamente desarrolladas en muchos casos. Otro problema neurálgico que enfrentan los directivos de los ámbitos rurales es que su labor es muy sobrecargada, pues no se cuenta con personal de apoyo ni auxiliar de educación e inclusive se le hace cargo de doce horas de trabajo en aula pues no cumple con las 10 secciones que la norma exige.

El desempeño docente en el Perú sigue enfrentando desafíos significativos, como la falta de recursos y material educativo. Estas limitaciones proyectan negativamente, no solo en la forma de dirección, sino también impacta en la calidad de la enseñanza. El liderazgo directivo, que debería ser un facilitador para superar estas barreras, a menudo no cumple este rol de manera efectiva debido a la falta de preparación adecuada y a los desafíos estructurales dentro del sistema educativo nacional.

En Canas, Cusco, la situación de las variables analizadas, refleja en gran medida los retos mencionados a nivel nacional. Las instituciones de esta región, muchas de ellas ubicadas en zonas rurales, enfrentan desafíos particulares que complican la ejercer una práctica pedagógico directiva eficiente. En muchos casos, los directores se ven limitados por la falta de recursos principalmente y falta de personal de apoyo, lo que dificulta su capacidad para liderar de manera efectiva a los docentes.

En este ámbito, las dimensiones del liderazgo directivo, tales como la capacidad para tomar decisiones pedagógicas acertadas, la gestión de conflictos dentro de la institución y el logro de un entorno laboral propicio para el trabajo



colaborativo, son fundamentales pero difíciles de implementar. Los directivos locales a menudo se encuentran en una posición en la que deben priorizar la gestión administrativa por encima del liderazgo pedagógico, lo que afecta la especialización profesional docente y, por ende, la enseñanza en los estudiantes.

El desempeño docente en esta región también enfrenta barreras significativas, incluyendo la falta de conectividad para el acceso a programas de formación continua virtual que implementa el Ministerio de Educación y recursos pedagógicos adecuados. Los docentes a menudo deben lidiar con estudiantes que provienen de familias disfuncionales, falta de materiales y condiciones socioeconómicas difíciles, lo que repercute en su capacidad negativa para dar a los estudiantes una educación especializada también denominada de calidad. La falta de un liderazgo directivo fuerte que brinde apoyo y dirección agrava estos problemas, creando un círculo vicioso que afecta tanto a los docentes como a los estudiantes.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### ***1.2.1. Problema general***

PG ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco 2024?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

PE1 ¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas



Cusco?

PE2 ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco?

PE3 ¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1. *Justificación teórica*

Este estudio es necesario desde una perspectiva teórica porque explora la relación entre dos variables clave dentro del entorno educativo. Numerosas investigaciones a nivel global y nacional han demostrado que, el liderazgo directivo influye significativamente en el ambiente de trabajo de los docentes, lo que a su vez impacta en su rendimiento y, en consecuencia, en el aprendizaje estudiantil. Sin embargo, en el contexto específico de las zonas rurales como Tupac Amaru, provincia de Canas, Cusco, esta relación no ha sido suficientemente investigada. Teóricamente, este estudio busca aportar a la comprensión del papel que juega un liderazgo pedagógico eficiente y cómo este puede mejorar las prácticas docentes, ofreciendo una base para futuros estudios que permitan fortalecer los procesos educativos en entornos rurales. Además, al entender las dimensiones de ambas variables, se puede proporcionar un marco de referencia para desarrollar políticas educativas más





contextualizadas y efectivas.

### **1.3.2. Justificación práctica**

Busca proporcionar información para los directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de Tupac Amaru, provincia de Canas en el departamento de Cusco. La investigación permitió identificar de manera más clara las particularidades del liderazgo directivo; simultáneamente como este influye de forma positiva o negativa en el desempeño docente. Este conocimiento será útil para que los directores puedan adoptar estrategias de liderazgo más efectivas, enfocadas en mejorar la calidad de la enseñanza.

Esto también permitirá a los maestros recibir capacitación especializada que mejorará su efectividad en el aula. Los resultados pueden ser utilizados por los tomadores de decisiones institucionales y regionales para diseñar programas de capacitación y apoyo tanto para maestros como para administradores, con el objetivo de mejorar el sistema educativo en estas áreas rurales.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Este estudio sigue un enfoque correlacional, se enfoca en asociar ambas variables. Metodológicamente, se utilizaron instrumentos cuantitativos que permitieron medir las dimensiones de ambas variables. A través de este diseño correlacional, se pudo identificar la significancia entre las variables, lo que permitirá entender de manera más profunda cómo el liderazgo directivo impacta en el rendimiento de la práctica docente. El enfoque cuantitativo es adecuado porque permitirá recoger datos



precisos y objetivos para realizar un análisis estadístico riguroso que valide las hipótesis planteadas y contribuya a generar conclusiones fundamentadas sobre la dinámica entre estas dos variables en el contexto educativo local.

## **1.4. OBJETIVOS**

### ***1.4.1. Objetivo general***

OG. Determinar la relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

OE1. Analizar la relación entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco.

OE2. Conocer la relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco.

OE3. Explicar la relación entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco.



## 1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1. *Importancia de la investigación*

Este estudio es importante porque aborda dos particularidades específicas que buscan mejorar la calidad de la educación en las áreas rurales. En primer lugar, menciona el papel de liderazgo efectivo del director, quien va más allá de las meras funciones administrativas para apoyar el desarrollo profesional del docente, mejorando así los resultados educativos.

En segundo lugar, el estudio permite conocer más a fondo las condiciones que se asocian con la práctica docente, un factor clave para la mejora continua de aprendizajes de los estudiantes. Al explorar esta relación, se aportaron datos valiosos que podrán ser utilizados por la comunidad educativa encabezada por autoridades en sus diversos niveles, para mejorar las políticas de formación y apoyo tanto a directores como a docentes. lo mencionado importa relevancia en un entorno donde los desafíos educativos suelen ser más marcados debido a la falta de recursos y condiciones adversas.

### 1.5.2. *Alcance de la investigación*

Se focaliza en identificar cómo las distintas dimensiones del liderazgo directivo se asocian simultáneamente con el rendimiento y la práctica docente. El estudio, se centró en el entorno rural del plantel educativo de esta localidad, lo que permite un análisis específico de las dinámicas que afectan a estas comunidades. Se espera que los hallazgos puedan ser aplicados tanto a nivel local como en otras instituciones de



características similares, contribuyendo al perfeccionamiento del proceso educativos. Además, el estudio analizará las dimensiones del desempeño docente, tales como la planificación curricular, la mediación pedagógica y la evaluación formativa, para establecer relaciones claras con el liderazgo directivo.

## **1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Limitaciones**

En primer lugar, la accesibilidad a todas las instituciones educativas del distrito podría verse afectada por factores geográficos y climáticos, lo que podría limitar la recolección de datos de algunas áreas. Además, dado que el estudio se enfoca en un contexto rural específico, los resultados podrían no ser completamente extrapolables a otros contextos educativos urbanos o de diferente índole. También es posible que algunos directores o docentes no se sientan completamente cómodos al proporcionar información detallada sobre sus prácticas, lo que podría influir en la veracidad de los datos recopilados. Finalmente, el tiempo disponible para la recolección de datos y análisis puede no ser suficiente para profundizar en todos los aspectos deseados.

### **1.6.2. Delimitaciones**

En cuanto a las variables, se analizó únicamente la relación entre las variables indicadas párrafos arriba, excluyendo otros posibles factores que también se pueden asociar con el desempeño educativo, como los recursos o las políticas externas. La investigación se centró en las dimensiones de liderazgo. De los docentes, se tuvo en cuenta la planificación curricular, la mediación pedagógica y la evaluación formativa





para el análisis de su desempeño. Se incluyó en la muestra a los directivos y profesores de los tres colegios secundarios, lo que ayudó a construir una perspectiva más precisa de la situación regional.

## 1.7. HIPÓTESIS

### 1.7.1. *Hipótesis general*

HG. Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.

### 1.7.2. *Hipótesis específicas*

HE1. Existe una relación significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco.

HE2. Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco.

HE3. Existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas Cusco.

## 1.8. VARIABLES E INDICADORES

**Variable 1:** Liderazgo directivo



## **Variable 2:** Desempeño docente

### **1.8.1 Conceptualización de variables**

## **Variable 1:** Liderazgo directivo

**Definición conceptual:** El liderazgo directivo es la influencia positiva que un director escolar ejerce sobre un docente para alcanzar la meta educativa; es decir, el conjunto de habilidades y capacidades que posee y que le permite influir en la toma de decisiones. Esto se refiere a la construcción de un ambiente laboral saludable, el respaldo a los docentes, y un clima institucional que mejore de manera perpetua en la organización. Esto es también el liderazgo, en sus dimensiones pedagógica y transformacional, donde se produce el fenómeno de que un director, no simplemente administrador, se convierte en un gestor que estimula, guía y acompaña la formación profesional de cada uno de los docentes.

**Definición operacional:** La forma de liderazgo directivo fue evaluada mediante un cuestionario administrado tanto a los directores como a los docentes. Se analizó la toma de decisión pedagógica, la asistencia concedida a los docentes, el manejo del clima institucional, así como el fomento a la colaboración del personal docente. Los resultados generados en las evaluaciones integradas permitieron establecer el nivel de liderazgo directivo que existe en cada institución, en el mismo sentido se detectó correlación intrínseca entre las variables analizadas.

## **Variable 2:** Desempeño docente

**Definición conceptual:** Se refiere al conjunto de acciones y prácticas pedagógicas



que un maestro implementa dentro y fuera del aula para ayudar al aprendizaje de los estudiantes. Este concepto incluye diferentes dimensiones. La enseñanza activa es esencial para garantizar el éxito académico y el desarrollo integral de los aprendices.

**Definición operacional:** En este estudio, el desempeño docente será evaluado mediante encuestas y observaciones estructuradas dirigidas a los docentes y estudiantes. Se consideraron dimensiones como la planificación curricular, mediación pedagógica, la capacidad de evaluación formativa y la interacción con los estudiantes. Los puntajes obtenidos en estas dimensiones permitirán analizar el nivel de desempeño docente y como se asocia al liderazgo directivo presente en cada institución educativa.



## 1.8.2 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

| VARIABLES                  | DIMENSIONES              | INDICADORES                        | ESCALA DE MEDICIÓN                                                                            |
|----------------------------|--------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b> | 1.1. Institucional       | 1.1.1. Autonomía                   | 1. Muy en desacuerdo<br>2. En desacuerdo<br>3. Indeciso<br>4. De acuerdo<br>5. Muy de acuerdo |
|                            |                          | 1.1.2. Comunicación                |                                                                                               |
|                            |                          | 1.1.3. Participación               |                                                                                               |
|                            | 1.2. Administrativa      | 1.2.1. Manejo de recursos.         |                                                                                               |
|                            |                          | 1.2.2. Control del tiempo.         |                                                                                               |
|                            |                          | 1.2.3. Autoevaluación.             |                                                                                               |
|                            | 1.3. Pedagógica          | 1.3.1. Formación continua.         |                                                                                               |
|                            |                          | 1.3.2. Trabajo colaborativo.       |                                                                                               |
|                            |                          | 1.3.3. Estrategias metodológicas.  |                                                                                               |
| <b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>   | 2.1. Gestión Profesional | 2.1.1. Dominio de la materia.      | 1. Muy en desacuerdo<br>2. En desacuerdo<br>3. Indeciso<br>4. De acuerdo<br>5. Muy de acuerdo |
|                            |                          | 2.1.2. Comunicación verbal.        |                                                                                               |
|                            |                          | 2.1.3. Manejo de disciplina.       |                                                                                               |
|                            |                          | 2.1.4. Rendimiento del alumno.     |                                                                                               |
|                            |                          | 2.1.5. Planificación de clase.     |                                                                                               |
|                            | 2.2. Gestión Personal    | 2.2.1. Autoestima.                 |                                                                                               |
|                            |                          | 2.2.2. Satisfacción en el trabajo. |                                                                                               |
|                            |                          | 2.2.3. Puntualidad en el trabajo.  |                                                                                               |
|                            |                          | 2.2.4. Cumplimiento de horas.      |                                                                                               |
|                            |                          | 2.2.5. Vocación de servicio.       |                                                                                               |
|                            | 2.3. Gestión             | 2.3.1. Identificación con la I.E.  |                                                                                               |
|                            |                          | 2.3.2. Ejemplo de trabajo.         |                                                                                               |
|                            |                          | 2.3.3. Orientación al alumno.      |                                                                                               |
|                            |                          | 2.3.4. Expresiones culturales.     |                                                                                               |
|                            |                          | 2.3.5. Buen trato a los alumnos.   |                                                                                               |

Nota. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.





## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

##### *2.1.1. A nivel internacional*

Toledo (2020) "Liderazgo directivo y desempeño docente", su objetivo fue fomentar un marco teórico que vinculara el liderazgo directivo con la eficacia docente. Desde este punto de vista, el objetivo es desarrollar criterios sólidos que resalten científicamente la importancia crítica del desempeño y el liderazgo docente, reconociéndolos como figuras y modelos esenciales en el panorama educativo. Se resalta la prevalencia del liderazgo empresarial y el papel educativo desde un ámbito colaborador, destacando sus actuaciones interrelacionadas. Específicamente, se examinó una muestra de 10 estudiantes. Los datos se recopilaron mediante un método de cuestionario de encuesta, utilizando específicamente la Prueba de Liderazgo de Lewin de 32 ítems. Se administró un cuestionario de satisfacción con las actividades docentes compuesto por 20 ítems específicos. Los hallazgos indican que, el director emplea predominantemente un modo de liderazgo democrático, caracterizado por un



trato integrado y amigable hacia los docentes. Esta actitud participativa no sólo cultiva un ambiente de colaboración, sino que también demuestra un fuerte compromiso para fomentar las relaciones interpersonales. Al final, se confirmó la asociación entre las variables, con una tasa de aprobación de correlación del 40%. Este hallazgo corrobora el trabajo previo de Stronge (2007) quien sostiene que la gestión pedagógica es un motor primario del éxito educativo porque influye tanto en la calidad de la instrucción como en el desempeño de los docentes para cumplir sus objetivos de enseñanza. En educación, la gestión como función de liderazgo implica el desarrollo y monitoreo de una visión educativa compartida, un compromiso con la mejora continua y un clima colegial entre el personal docente (Hallinger, 2011). El liderazgo funcional incluye el logro holístico de los objetivos educativos y del personal de la escuela. También se espera que el liderazgo de la escuela supervise la institución. Se espera, sin embargo, que el director supervise la escuela y participe activamente en el diseño curricular, la toma de decisiones estratégicas y las evaluaciones del desempeño institucional.

Loorthen (2022). El objetivo fue evaluar cómo el liderazgo gerencial se asocia al desempeño de los docentes. el trabajo fue de carácter fundacional, empleó un enfoque cuantitativo y utilizó un alcance correlacional. El estudio involucró una muestra de 35 docentes, con datos recopilados mediante un cuestionario. Ambos instrumentos se sometieron a pruebas de confiabilidad utilizando el alfa de Cronbach y fueron validados por expertos en la materia. Luego, los datos recopilados se analizaron utilizando estadística descriptiva y correlación de Spearman. Los hallazgos revelan que el 57,1% de los encuestados calificaron para ambas variables como regulares. Además, el 114% informó un desempeño docente regular junto con un buen liderazgo



directivo. Por el contrario, el 86% calificó su desempeño docente como bueno mientras que su liderazgo directivo fue visto como regular. Cabe destacar que el 229% valoró ambas variables como buenas. En resumen, el estudio encontró una correlación positiva moderada entre las variables, con un coeficiente de Spearman de 0.389\* y p-valor de 0.021, el cual se encuentra por debajo del umbral de 0.05. Las actividades del aula son consideradas como el único contexto en el que los alumnos tienen la posibilidad de modular la toma de decisiones en la autogestión de todos los procesos. Deci y Ryan (2000) han considerado la autonomía como un elemento de peso dentro de la teoría de la autodeterminación, la cual sostiene que aprendices que reciban una validación de la autoestima como un agente que puede tomar decisiones, están más motivados por los factores intrínsecos y por el aprendizaje. En el aula, la autonomía potencia la motivación autorregulada y permite a los estudiantes autoconcederse el control sobre el proceso de mejora de sus resultados académicos.

Intriago (2021) realizó una investigación en Ecuador, como parte de su búsqueda de la Maestría en Administración Educativa. El objetivo fue evaluar el liderazgo pedagógico en el perfeccionamiento de la efectividad docente. Fue creado utilizando un enfoque cuantitativo y adherido a un marco de diseño preexperimental. Se utilizó un cuestionario creíble y consistente para las fases previa y posterior a la prueba con un grupo de 30 educadores. Los resultados mostraron que el nivel alto fue dominante en la prueba previa con un 83,33% y aumentó a un 96,67% en la prueba posterior. Además, mediante una tabulación inferencial reveló ( $\text{Sig} = 0000 < 005$ ). En resumen, se concluye que implementar el liderazgo pedagógico mejora la efectividad docente. Los beneficios del programa de intervención son evidentes. El desarrollo de



sistemas de aprendizaje autónomo en un contexto educativo deja ver que el docente necesita habilitar un espacio en el aula donde los estudiantes se sientan motivados a participar en los difíciles procesos de aprendizaje de los materiales, incluyendo en las decisiones que se abordarán, las herramientas a emplear, y los criterios y resultados que se tendrán en cuenta para la evaluación. El liderazgo más equilibrado de estilo directivo que favorece la autonomía desafiante desafía las tradicionales concepciones del clima escolar donde la actividad proactiva y la autonomía se encuentran recludas, promoviendo el desarrollo de la autosuficiencia (Zimmerman, 2002). La autoevaluación en una institución educativa es un proceso de carácter cíclico, lo que permite a los directores de los centros y a los docentes autoevaluar sus prácticas para establecer mejoras en la gestión de calidad educativa. En la apreciación de Stufflebeam (2003), la autoevaluación es un proceso que debe inscribirse en la concepción de un marco de evaluación centrada en la mejora, puesto que la autoevaluación ayuda a definir, a planear y a mejorar los procesos en las prácticas discapacitantes de la institución.

Panta (2020) "Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral en una Institución Educativa de Guayaquil". Identificar la conexión entre las variables. Para lograrlo, se ha esbozado claramente la cuestión general que motivó la formulación de las hipótesis. Este estudio empleó un enfoque de investigación descriptivo utilizando un diseño correlacional no experimental, ya que los resultados se examinarán sin manipulación. La investigación adoptó una metodología cuantitativa, apoyándose en una técnica de encuesta, y utilizó un cuestionario de 17 ítems desarrollado con base en variables, dimensiones e indicadores específicos. Para garantizar la coherencia de esta investigación, se consultó a tres profesionales con título avanzado, incluido el director





de tesis. Luego de recibir la validación y autorización, se implementó en una muestra de 60 docentes afiliados a la organización. Además, se empleó el Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los instrumentos, arrojando un resultado de  $\alpha = 0,961$ , aseverando una correlación extremadamente fuerte. Los resultados se examinaron utilizando el software estadístico SPSS, que facilitó la creación de tablas personalizadas para determinar el alcance del problema y evaluar la naturaleza de las relaciones involucradas. Se tabuló mediante el coeficiente  $r$  de Pearson sobre las variables sometidas a estudio, arrojando un valor  $R$  de 0. 872. En este contexto, la habilidad del director para conducir la autoevaluación indica su eficiencia en los asuntos administrativos relativos al liderazgo en la institución educativa. Un director que propicia la autoevaluación sistemática y la apoya dentro de su gestión promueve una cultura organizacional en la que todos, incluso los miembros del cuerpo docente y los estudiantes, incluyen la autoevaluación y la reflexión sobre los resultados en los procesos de toma de decisiones que los llevan a cambios razonados (Marzano, Waters, & McNulty, 2005). A modo de ilustrar, los aspectos geográficos y climáticos de un distrito pueden presentar problemas en cuanto a la accesibilidad de todas las instituciones educativas dentro de un determinado distrito, dificultando, por tanto, la recolección de datos de algunas zonas. De la misma forma, en virtud de que la investigación se centra en una zona rural, sus hallazgos pueden no ser del todo aplicables a contextos urbanos o de otros tipos. Igualmente, algunos directores o docentes pueden no sentirse del todo a gusto brindando datos sobre sus actividades, afectando de este modo la veracidad de la información recolectada.



Cabezas (2020) titulado "Coaching Educativo y desempeño docente en una Institución Educativa de Machala-Ecuador. Los investigadores encuestaron a una población de 50 docentes, utilizando cuestionarios tanto antes como después de la implementación del programa de coaching para evaluar su desempeño. Los hallazgos revelaron varias conclusiones clave: la introducción del coaching educativo condujo a una mejora significativa en la práctica docente, con resultados que indican un valor calculado que excede el umbral crítico en un nivel de significancia de 0.05 ( $12.158 > 167$ ). Antes de la intervención de coaching, los niveles de desempeño docente categorizados como buenos se ubicaron en 68% (34 docentes), regular en 26% (13 docentes) y muy bueno en 12% (6 docentes). Además, el programa de coaching mejoró notablemente las cualidades profesionales de los docentes, evidenciado por un valor calculado que superó el umbral crítico ( $9.071 > 167$ ), así como sus atributos personales de enseñanza, con un valor "tc" que excedió el valor de la tabla ( $7.359 > 167$ ). Además, un taller de liderazgo demostró mejorar significativamente las cualidades de enseñanza social, reflejado en un "tc" de 9.427, nuevamente superando el umbral ( $9.427 > 167$ ). Después de la iniciativa de coaching, el desempeño docente posterior a la intervención mostró una mejora notable, con un 76% (37 docentes) logrando una calificación muy buena y un 24% manteniendo una calificación buena. Parece que puede haber incluido un marcador de referencia. Por el contrario, en el caso de los directores efectivos, la administración escolar va más allá de la gestión. Asumen el liderazgo curricular, que implica guiar al profesorado para asegurar que los educadores realicen una enseñanza de alta calidad, praktikg (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008). Esta orientación de enseñanza-aprendizaje es en gran medida responsable de la mejora en el rendimiento académico, especialmente en situaciones difíciles como la



falta de recursos y el bajo rendimiento en álgebra. La estrategia de este conjunto de técnicas pedagógicas, formativas y organizativas es abordar el marco orientador en el que esas acciones se sistematizan y sus resultados se estructuran, monitorean y evalúan en relación con la consecución de objetivos. Esto implica la contabilidad precisa de los recursos pedagógicos que incluyen: tiempo, finanzas, infraestructura, supervisión de las instalaciones físicas de la escuela, planificación financiera, supervisión del gasto del presupuesto escolar, el gasto controlado del presupuesto escolar, la optimización de las actividades de enseñanza y aprendizaje, y el tiempo. Además, la alineación de los procesos administrativos con la visión de la institución y con estos en apoyo de las actividades de enseñanza que Bolívar llama marcos de aprendizaje pedagógicos. Asimismo, la alineación de los procesos administrativos con la visión de la institución apoya las actividades de enseñanza que Bolívar llama marcos pedagógicos centrados en el aprendizaje. Es la preocupación del director. El orden en que los directores escolares ejercen su autoridad en estos asuntos es relevante para la generación y preservación de un entorno escolar ordenado y debidamente dotado de recursos para la enseñanza y el aprendizaje.

Leithwood, & Jantzi (2006) Liderazgo transformacional como impacto en la docencia con sus prácticas en el aula - Canada. Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo directivo. Metodología: Investigación cuantitativa con diseño correlacional. Se aplicaron encuestas a directores, docentes y estudiantes en 10 instituciones educativas en Canadá. Los datos se analizaron mediante regresión múltiple. Resultados: se hallaron que, el liderazgo ejercido por los directores está positivamente relacionado con la especialización de los docentes para redirigir sus acciones a una



enseñanza de calidad. El liderazgo significó preponderantemente y de manera positiva en la práctica docente de los planteles institucionales señalados. Conclusiones: El liderazgo directivo, especialmente en su dimensión pedagógica, es una pieza esencial y trascendente para mejorar de manera positiva la función educadora del docente para generar en la institución una enseñanza promovida por la calidad, lo que sugiere que las escuelas deben invertir con visión amplia en generar líderes educativos para el cambio transformacional. Senge (1990) señala que se requiere que los directores ejerzan esfuerzo por restringir los recursos que se requieren. Este esfuerzo resulta en la contratación de servicios de mantenimiento que van más allá de la preservación y la asignación en la implementación de la asignación de recursos. La asignación equitativa de gastos se refiere a la inversión de recursos, capital financiero, en relación con la educación que se pretende proporcionar. En el ámbito educativo, el control óptimo del tiempo se refiere a la capacidad del director para programar y ejecutar actividades escolares dentro del tiempo real que está disponible para los docentes y estudiantes. Como señala Covey (1989), el plazo dentro del cual un docente debe llevar a cabo sus actividades debe estar dentro de un marco más amplio, y la subsecuencia es el mejor orden en cuanto a cómo se elaboran los contenidos, por lo tanto, el tiempo debe estructurarse en torno a actividades educativas.

Hallinger y Heck (2010) liderazgo colaborativo y mejora escolar - Tailandia. Objetivo: Explorar el papel del liderazgo escolar en la práctica pedagógica y su repercusión en los logros de los estudiantes en Tailandia. Metodología: Investigación longitudinal con diseño cuantitativo. Se recolectaron datos a través de cuestionarios y evaluaciones estandarizadas de rendimiento en 72 escuelas durante tres años.



Resultados: Se halló una relación significativa entre variables presentadas en el estudio, mediada por el ambiente escolar. Las prácticas de liderazgo que fomentan la colaboración docente y la planificación estratégica mostraron los mayores efectos. Conclusiones: El liderazgo directivo actúa como un facilitador del desempeño docente, especialmente cuando se centra en la creación de una cultura de aprendizaje colaborativo. El calendario académico y el horario de clases deben considerar que el tiempo invertido se distribuya de manera equilibrada. Deben promover el aprovechamiento óptimo de la energía de los docentes y los estudiantes, brindando las mejores condiciones posibles para la enseñanza y el aprendizaje. La efectividad también se traduce en la capacidad de implementar en contextos temporales dinámicos, adaptaciones que están centradas en el tiempo en el contexto donde se busca (Logros) (Hoy & Miskel, 2013). Igualmente, como líder pedagógico de la institución, el director debe facilitar la construcción de espacios donde los docentes se pongan de acuerdo para reflexionar sobre los compromisos, las clases que se dictaron, la valoración del aprendizaje de los estudiantes, así como de las evaluaciones, reflexionando en conjunto sobre sus prácticas. Con ello se fortalece y se promueve una cultura de aprendizaje colaborativo que enriquece y nutre la retroalimentación de manera constante entre docentes y estudiantes (Bolívar, 2010).

Robinson, et al. (2008) liderazgo colaborativo y aprendizaje de los estudiantes – EEUU. Objetivo: Comparar el impacto de diferentes estilos de liderazgo escolar en el desempeño docente y los resultados de aprendizaje. Metodología: Revisión sistemática y meta-análisis de estudios empíricos realizados en Estados Unidos, Reino Unido y Australia. Se incluyeron 27 estudios en el análisis. Resultados: El liderazgo





pedagógico tuvo un impacto tres veces mayor a la práctica docente en comparación simultánea con el liderazgo transformacional. Conclusiones: Los directores que priorizan el liderazgo pedagógico, como la supervisión de la enseñanza, logran mejoras significativas en el perfeccionamiento de la enseñanza de los profesores y los resultados estudiantiles. Los espacios creados y diseñados pueden considerarse como áreas en las que ejercer el liderazgo pedagógico. Fullan (2001) afirma que el liderazgo pedagógico se potencia y es más poderoso en la medida en que hay colaboración entre los docentes. Se necesita colaboración para definir la cultura que fomenta la creación de interacciones, el examen de manera reflexiva de la enseñanza y una amplia gama de prácticas docentes. Requerimos un director que fomente la formación de pequeños grupos de sesiones regulares de resolución de problemas que narren historias de éxito y respondan a los desafíos pedagógicos planteados. El trabajo colaborativo potencia el sentido de comunidad entre los docentes y construye un apoyo colectivo y recíproco más sólido en el avance de las políticas curriculares. La colaboración entre educadores les ayuda a aprender unos de otros, reflexionar sobre sus prácticas y perfeccionarlas para hacer que los resultados deseados sean más favorables para sus estudiantes (Hargreaves & Fullan, 2012).

Bush & Glover (2014) modelos de liderazgo escolar - Sudafrica. Objetivo: Examinar las prácticas de liderazgo directivo en la enseñanza docente. Metodología: trabajo enfocado con la aplicación de un enfoque cualitativo basada en estudios de caso. Se efectuaron entrevistas pre diseñadas aplicadas a directores, docentes y estudiantes en 15 instituciones educativas. Resultados: Las prácticas de liderazgo basadas en el apoyo continuo a los docentes, los recursos y el generar un entorno de



ambiente de aprendizaje positivo tuvieron un impacto significativo en la práctica especializada de la enseñanza de los docentes. Conclusiones: El liderazgo directivo es fundamental para perfeccionar el desempeño docente, esencialmente en contextos con recursos limitados. Las políticas educativas deben priorizar la formación de líderes escolares con habilidades administrativas y pedagógicas. La evaluación debe ser flexible, contextual y holística. Este enfoque captura y apoya el progreso de los estudiantes en sus dimensiones holísticas, subraya su comprensión de los conceptos, así como reconoce áreas que necesitan apoyo adicional. Una de las estrategias que combina la evaluación y la enseñanza de manera holística se enmarca dentro del contexto del liderazgo instruccional. Este amplio enfoque de evaluación utiliza técnicas avanzadas de evaluación auténtica, como evaluaciones basadas en proyectos, autoevaluaciones y evaluaciones entre pares, y trabajo en grupo. No puede depender únicamente de una prueba estandarizada. Esto fomenta una comprensión más enriquecida del aprendiz (Brookhart, 2017). Involucrarse y comunicarse con los líderes comunitarios es el trabajo central del liderazgo comunitario. Como señala Fullan (2001), el liderazgo rara vez es efectivo, excepto en los casos en que tiene la capacidad de involucrar a los interesados y educadores de la comunidad de tal manera que la comunidad se convierta en la fuerza iniciadora de un proceso educativo constructivo que construye las estructuras colaborativas y de apoyo que la escuela y los estudiantes necesitan. Los líderes comunitarios, tal como se definen aquí, incluyen a funcionarios del gobierno local y líderes de agrupaciones sociales organizadas que, intermitentemente, actúan como apoyos críticos a iniciativas educativas locales pertinentes.



Spillane & Healey (2010) conceptualizando el liderazgo y la gestión escolar - EEUU. Objetivo: Analizar cómo el liderazgo distribuido afecta el desempeño especializado de los profesores lo que repercute en el aprendizaje en las escuelas primarias de Estados Unidos. Metodología: Investigación mixta, se aplicaron encuestas tanto a profesores como a directores, observaciones de prácticas de liderazgo y análisis de datos de desempeño estudiantil en 20 escuelas. Resultados: Se encontró que el liderazgo distribuido, donde los directores delegan responsabilidades pedagógicas a líderes intermedios, fomenta un mayor compromiso y desempeño por parte de los docentes. Conclusiones: El liderazgo distribuido mejora de manera notable y positiva la labor del profesorado al promover una cultura de trabajo en equipo y responsabilidad compartida. Esto genera la trascendencia de diversificar las prácticas de liderazgo en los planteles educativos. Los líderes comunitarios pueden utilizar estratégicamente sus roles para avanzar iniciativas que, cuando son articuladas y adoptadas por la escuela, permiten a la escuela servir mejor las expectativas de la comunidad. Tal comunicación también hace posible movilizar recursos comunitarios y emprender proyectos colaborativos destinados a mejorar los servicios educativos y las condiciones de vida de los estudiantes. Los estilos de liderazgo participativo son más efectivos y adaptativos a las necesidades de la comunidad, ya que tienden a ser más eficaces que otros estilos porque fomentan, a través de una interacción positiva y proactiva con los líderes, un ecosistema colaborativo escuela-comunidad. La importancia del liderazgo activo se centra en desarrollar el marco dentro del cual la cultura escolar evoluciona continuamente, anclado en un proceso cíclico sistemático de mejora continua. Fullan (2001) describe como un líder en la escuela a alguien que puede movilizar a los docentes para mejorar



sus estrategias de instrucción e incorporar en su enseñanza algunas nuevas estrategias que mejoren el aprendizaje de los estudiantes.

## **2.1.2. A nivel nacional**

Cortegana (2023) Liderazgo gerencial y desempeño docente - Cortegana de Celendín. El objetivo fue explorar la conexión entre el liderazgo gerencial y el desempeño docente. Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y empleó un diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 70 docentes, lo que equivale a toda la población encuestada. Se administraron dos herramientas de evaluación, una para medir el liderazgo gerencial y la otra para medir la práctica docente. Dado que la muestra era no paramétrica, se calculó con Rho de Spearman para verificar la correlación de las variables, arrojando un coeficiente de 0,715 con una significancia de dos colas. con un valor de 0,000, lo que indica una fuerte correlación entre las variables. El análisis descriptivo del liderazgo gerencial indica una fuerte preferencia por el nivel bueno, representando el 50% de las respuestas, mientras que el nivel regular le sigue de cerca con el 48,57%. El nivel bajo está significativamente menos representado con solo el 1,43%. Al examinar las dimensiones específicas, los niveles de establecimiento de metas son los siguientes: 50, 40, 67,14, 6414, 5571, 7857, 4857, 5714, 3143, 3143, 4143, 20, 143, 286, 143, 143, 286, 143 y 000 Formulación de objetivos D2. Adquirir y distribuir estratégicamente los recursos D3. Desarrollar, organizar y evaluar la instrucción educativa y el currículo D4. Participación en la formación docente y actividades de crecimiento profesional. D5 Fomentar un entorno estructurado y de apoyo revela un nivel predominante regular con un 57,14%, como bueno un 40% y bajo con 2,86%. En tanto, un porcentaje alto de las dimensiones



evaluadas se evidencia un nivel bueno, cuyo valor trasciende en un 55,14%. Un esquema de colaboración profesional entre docentes que facilite el desarrollo de una cultura en donde se valore el aprendizaje en toda la institución, así como el monitoreo de su progreso, se traduce en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en el ámbito colaborativo, del aprendizaje en todos los niveles de la institución y del avance de la educación en la institución.

Timoteo (2023) Estilos de liderazgo y desempeño docente – Huánuco. Aquí, discutimos la gestión y planificación de la educación como segmentos de la búsqueda de un título de maestría en educación. Este estudio tuvo como objetivo comprender el impacto de diferentes modelos de liderazgo en la práctica docente en pedagogía. Incluyó a educadores de instituciones de educación superior públicas (IES) ubicadas en la ciudad de Huánuco. El marco metodológico aplicado en el estudio incorpora varios aspectos. Se utilizó un enfoque cuantitativo, empleando estadísticas descriptivas e inferenciales. Las estadísticas descriptivas elucidaron las dimensiones del estudio, mientras que las estadísticas inferenciales asistieron en la prueba de hipótesis. La investigación incorpora elementos descriptivos y explicativos. El estudio utilizó un diseño observacional, a diferencia de uno experimental, de naturaleza transversal, recolectando datos de campo a través de una sola administración de un cuestionario. La investigación involucró a 335 docentes de seis escuelas en el área urbana de Huánuco. Se aplicó un método de muestreo estratificado y probabilístico que incluyó un total de 180 educadores. Esta investigación integra perspectivas tanto básicas como aplicadas, ofreciendo marcos teóricos e información práctica diseñada para abordar problemas relacionados con variables. Según los hallazgos, la evaluación





de la hipótesis general da un coeficiente Rho de 0.433, lo que sugiere que en este contexto, el liderazgo administrativo tiene una influencia moderada en el desempeño del personal docente. El análisis mostró que el 53.3% de los educadores reconocen la presencia de liderazgo democrático, mientras que el 26.7% se identifican con el liderazgo autoritario, y el 20% con el liderazgo liberal. Además, la clasificación del desempeño docente muestra una distribución en tres niveles: 30% alto, 40% medio y 30% bajo. La prueba de la hipótesis que correlaciona liderazgo democrático con el desempeño docente arrojó un coeficiente Rho de 0.354, sugiriendo algún impacto medible. Los hallazgos muestran que el liderazgo autoritario tiene un impacto negativo moderado en el desempeño docente con un coeficiente Rho de -0.487. Los hallazgos también muestran que el liderazgo liberal no impacta en el desempeño docente, ya que la prueba de hipótesis arrojó un nivel de significancia bilateral de  $p = 0.151$ , que es mayor que 0.05. Esto implica que no hay correlación entre estas dos variables. La carga de administración que en ocasiones se tiene que realizar junto con el liderazgo pedagógico resulta, de una manera u otra, abrumadora. Hallinger (2011) menciona que abrumadora resulta en ocasiones la carga pedagógica, y considerar la proporción de líderes docentes que se ven sobrecargados, es comprensible el poco apoyo que pueden ofrecer en términos pedagógicos y de desarrollo profesional que al final del día se vuelve necesario. Bajo algún enfoque, esta desproporción minará la efectividad del liderazgo pedagógico en la enseñanza y, por tanto, sobre el costo del rendimiento escolar o los aprendizajes de los educandos. Por otro lado, los directores que pueden manejar el tiempo y los recursos de una manera eficiente, equilibrando los recursos y el tiempo a un nivel gratificante para ambos.



Marín (2021), Liderazgo y Funciones Directivas para el Desempeño Docente - Chiclayo Marín, avanza hacia la publicación para obtener su Doctorado en Educación. El objetivo era desarrollar un modelo de liderazgo destinado a mejorar la efectividad docente. La metodología dada toma un enfoque cuantitativo, fundamentalmente descriptivo, que es transversal y contiene tanto elementos descriptivos como propositivos. La muestra representativa estuvo compuesta por 25 sujetos que fueron seleccionados a través de métodos de muestreo no probabilístico basado en selección intencionada o de conveniencia. La información se recopiló a través de una encuesta y un cuestionario validado por especialistas. El análisis de los resultados demostró que los docentes enfrentan desafíos en su capacidad para planificar, organizar, gestionar e implementar el currículo, junto con los componentes instruccionales y metodológicos de su práctica docente. Estas particularidades inspiraron el modelo de liderazgo directivo (MLD) que incluye principios orientadores para políticas pedagógicas, administrativas e institucionales destinadas a avanzar en el desarrollo profesional especializado de los docentes. Este modelo subraya la provisión estratégica de materiales pedagógicos pertinentes y la tecnología requerida para garantizar procesos educativos de alto nivel. Gestionar la diversidad representa un desafío en muchas instituciones educativas. Los directores necesitan ser capaces de gestionar escuelas que atienden a estudiantes de diversos contextos socioeconómicos y culturales, así como a estudiantes con distintos niveles de habilidades académicas. Como señalan Ainscow y Miles (2008), los líderes escolares tienen el deber de incorporar ética y cultura inclusivas dentro de la escuela y de asegurarse de que el clima escolar y las prácticas en torno a la diversidad y la inclusión sean tales que todos los niños, independientemente de sus características individuales, puedan acceder a una buena



educación. Los líderes escolares necesitan acompañar estos cambios con la adopción de pedagogía inclusiva y trabajar con docentes y padres para comprender y abordar las necesidades educativas particulares de cada aprendiz para ofrecer una educación de calidad.

Segil (2021) "liderazgo directivo y desempeño docente" - Pachacamac. \ "Objetivo," "explorar la conexión entre variables". \ "Metodología": enfoque descriptivo fundamental, diseño no experimental transversal. \ Al obtener la muestra de la investigación, se compuso por 24 directivos y 72 docentes de 15 instituciones educativas públicas. El coeficiente de correlación de Pearson de 0.826 muestra una correlación positiva sólida, y se acepta (H1) y se rechaza (H0). "Es innegable que los directores juegan un rol fundamental, ya que ellos conducen las estrategias educativas orientadas al logro de las metas de superación escolar". "Su liderazgo en los aspectos pedagógicos y metodológicos, cuando es favorable, proporciona un clima en el que los estudiantes pueden y desean participar en el aprendizaje". La gestión profesional en el desempeño docente se relaciona con el manejo adecuado de su quehacer pedagógico con el propósito de maximizar las posibilidades que la enseñanza y el aprendizaje brindan. De acuerdo con Stronge (2007), la gestión profesional de un docente en el marco de su quehacer, conlleva la realización de diversas actividades que inician en la planificación, en la interacción y participación de los alumnos durante la clase, así como en el aprovechamiento de la clase, los tiempos y el clima de la clase. En esta dimensión se sostiene que el docente eficaz, en contraste con un maestro con una formación teórica amplia, es, más bien, aquel que tiene la posibilidad de traducir sus conocimientos a un lenguaje accesible y que sabe cómo modelar un contexto



positivo y disciplinado que promueva el aprendizaje. La percepción que tienen los instructores sobre la materia que deben enseñar es uno de los elementos fundamentales que apoyan la enseñanza y sistematización de la educación. Shulman (1986) discute el caso del “conocimiento del contenido” donde toma en cuenta el conocimiento sobre la materia y cómo se enseña a los estudiantes. Un instructor bien informado de la materia podrá enseñarla, explicarla, responder a las preguntas de los estudiantes, y lo que es más, integrarla a otras ramas del conocimiento, lo que constituye un valor añadido al proceso de aprendizaje.

Sánchez (2021) analiza el liderazgo directivo en relación con el desempeño docente en Virú. Esto formó parte de los estudios doctorales de Sánchez en educación. El objetivo subyacente fue evaluar la correlación entre ciertas variables, como se observó en Virú. También, proponer un modelo de liderazgo que busque mejorar la efectividad educativa dentro de un contexto de trabajo a distancia. El estudio adoptó un enfoque descriptivo, no experimental, aplicando un diseño correlacional causal. Se llevó a cabo una evaluación del liderazgo directivo y la práctica docente con una población muestreada probabilísticamente de 81 docentes. Los hallazgos indicaron que el 58% de los docentes tenía una percepción de liderazgo que estaba subdesarrollada, y el 59% calificó su desempeño docente como en una etapa formativa. También se observó un coeficiente de correlación de “rho” = 0.589 con un nivel de significancia de 0.000, que está por debajo del umbral de fiabilidad de 0.05. Esto indica que hay una asociación estadísticamente significativa entre esas dos variables. Así, se concluyó que en 2020, dentro de la UGEL de Virú, un liderazgo directivo más alto se tradujo efectivamente en un mejor desempeño docente entre los



educadores. Para resumir, se encontró una correlación positiva. Dado que el coeficiente de correlación rho se valora en 0.588, y el valor de significancia bilateral de 0.00 es menor que el umbral de significancia de 0.05, por lo tanto, el aumento del liderazgo directivo está asociado positivamente con un mejor desempeño docente entre los docentes de la UGEL de Virú (Referirse a la tabla 10-A). El dominio de técnicas de comunicación didáctica sobre los alumnos y la formulación de retos que despiertan su pensamiento crítico son componentes centrales de la comunicación didáctica. A lo que hemos añadido que la palabra debe ir apoyada de movimientos y silencios que refuercen lo verbal (Jensen, 2008). A las inquietudes por los resultados de los estudiantes en América Latina en Bildung 3.0. La supervisión y control de los cursos de aprendizaje por parte del estudiante ha sido un indicador del desempeño del docente y del avance en el aprendizaje del estudiante. Un docente que se preocupa por el rendimiento de sus alumnos, en general, elimina barreras. En un modelo de cooperación de enseñanza durante la educación, el proceso de enseñanza y aprendizaje se sitúa en un compromiso pedagógico profundo. Enriquece no solo al estudiante, sino al conjunto. Un docente que se esfuerza por asegurar que sus alumnos que presentan un desempeño bajo. La obra es tan profunda que se debe y se puede, el aprendizaje es un proceso pedagógico que se ofrece de forma óptima y sin restricciones.

Álvarez, & Villanueva (2020). Influencia del liderazgo directivo en la práctica docente – Lima Metropolitana. Objetivo: Determinar la influencia de la variable independiente sobre la dependiente. Metodología: Investigación cuantitativa de diseño correlacional. Se tomó como muestra a 150 docentes. Para recopilar los datos, se





proporcionó un cuestionario a la muestra utilizando una escala Likert. Los datos fueron procesados utilizando la correlación de Pearson. Resultados: Con la ayuda de la correlación de Pearson, se identificó una alta correlación positiva con el valor de 0.75. Además, se destacó que la motivación y la supervisión guiando la enseñanza por parte del directivo influyeron significativamente en la calidad de la enseñanza. Conclusiones: El liderazgo directivo es con mucho la pieza adecuada y un gran habilitador para poder conseguir que los docentes tengan un entusiasmo increíble por tratar de cambiar el aprendizaje de los estudiantes, mejorándolo significativamente. Se proporciona una fuerte recomendación para nutrir las capacidades de los líderes transformándolos con capacitación diseñada para liderazgo transformacional. La planeación que se realiza con el esfuerzo intencional de cumplir con las metas de aprendizaje da la oportunidad al docente de estructurar las actividades de aprendizaje en una secuencia clara y lógica que a la vez inspira y da un sentido de misión a la lección. Permite también al docente comprobar la pertinencia de su enseñanza, si hay inclusividad con todos los participantes, y si la participación en la intervención educativa es significativa y no trivial (Shavelson & Stern, 1981). La autoimagen profesional de un docente se define, entre otros elementos, por la autoestima, ya que afecta las relaciones que el docente tiene con los alumnos, su desempeño, y su motivación. En el caso de un docente, la autoestima se relaciona con la confianza que tiene en su capacidad para dar instrucción, su poder de decisión, y su capacidad para resolver problemas cotidianos que se presentan en la clase. Los docentes que gozan de una buena autoestima tienden a ser más resilientes, a tener mejores estrategias de afrontamiento a la crítica, y, en general, son más receptivos a los cambios y a las innovaciones que se proponen en la enseñanza.



Fernández & Quispe (2019). Relación entre la gestión pedagógica y el desempeño del personal docente en instituciones educativas rurales en Cusco. Objetivo: Analizar la relación entre variables. Metodología: Investigación mixta. Se aplicaron cuestionarios a 80 docentes y entrevistas semiestructuradas a 10 directores escolares. Los datos cualitativos se analizaron a través de codificación temática y los datos cuantitativos se analizaron utilizando el coeficiente de Spearman. Resultados: Se encontró una correlación positiva moderada ( $r = 0.65$ ) entre la gestión pedagógica y el desempeño docente. Los docentes que recibían retroalimentación constante y asistían a sesiones de capacitación demostraron niveles más altos de desempeño en la planificación de lecciones y metodología de enseñanza. Conclusiones: Se demuestra que la gestión pedagógica es un factor crítico para la práctica instructiva en contextos rurales. La falta de recursos y los bajos niveles de supervisión limitan severamente la efectividad de las estrategias pedagógicas desarrolladas por los directores escolares. La satisfacción profesional es una cuestión significativa a considerar con respecto a la funcionalidad del docente, su carga laboral. Es más fácil comprender el caso anterior con la cita de Locke en 1976, quien señala que la satisfacción profesional puede resultar de una evaluación positiva de diferentes actividades laborales en relación a una expectativa personal. En el ámbito educativo se puede operar la satisfacción profesional a razón del reconocimiento que se da al ejercicio de la política de profesionalización del aula, y la imagen que tiene el docente a la administración y a sus estudiantes. Un docente que expresa satisfacción en su labor se mostrará más activo en el aprendizaje de la unidad, en la asistencia a los actos escolares, y en la interacción positiva con los estudiantes. Su satisfacción impacta al rendimiento y el relacionamiento con ellos (Klassen & Chiu, 2010).



Salazar & Pérez (2018). La influencia de la gestión administrativa en el desempeño docente - Callao. Objetivo: Evaluar el impacto de la gestión administrativa en el desempeño docente. Metodología: Estudio cuantitativo utilizando un diseño transversal no experimental. Las encuestas se dirigieron a 100 docentes y directores escolares. Los datos fueron analizados utilizando regresión lineal. Resultados: La gestión administrativa eficiente mostró un impacto positivo significativo en el desempeño docente ( $p < 0.05$ ) y la adherencia a diversos estándares de puntualidad, estricta adherencia a los horarios y provisión de los materiales educativos necesarios. Conclusiones: Una gestión efectiva permite un mejor desempeño docente de manera indirecta mediante la provisión de un entorno base bien organizado, adecuadamente dotado y estructurado. Se necesita más capacitación sobre la administración de recursos y los marcos regulatorios escolares por parte de los directores escolares.

Guzmán y Ramos (2021). Liderazgo pedagógico y desempeño docente en Arequipa. Objetivo: Establecer la relación entre las variables. Metodología: Investigación descriptiva correlacional. Se distribuyeron cuestionarios validados a 120 docentes y directores. Los datos se analizaron utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. Resultados: Se encontró una fuerte correlación positiva ( $r=0.80$ ) entre el liderazgo pedagógico y el desempeño docente. Los docentes reportaron mejoras significativas en la planificación y evaluación con retroalimentación y apoyo de los directores. Conclusiones: El liderazgo pedagógico afecta el desempeño del docente y los niveles cualitativos de las prácticas de los docentes, particularmente en cuanto a la planificación de clases y el uso de estrategias de enseñanza activa. Se recomienda que se diseñen programas de liderazgo pedagógico para las escuelas.



Vargas y Espinoza (2017). Liderazgo directivo y satisfacción laboral docente en Trujillo. Objetivo: Analizar el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los docentes dentro de las instituciones educativas de Trujillo. Metodología: Estudio cualitativo y cuantitativo. Se llevó a cabo una encuesta a 85 docentes y una entrevista a 10 directores. Los datos se procesaron usando análisis de Spearman. Resultados: Se encontró una correlación moderada positiva ( $r = 0.68$ ) entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente. Los docentes que tuvieron la percepción de que había un liderazgo participativo motivador mostraron no solo mejor satisfacción sino también un buen desempeño en el aula. Conclusiones: Un liderazgo directivo participativo está relacionado con el efecto positivo en el desempeño docente. Se sugiere a los directores adoptar un enfoque más participativo en su liderazgo para elevar los indicadores de desempeño y satisfacción laboral de los docentes.

### **2.1.3. A nivel local**

Pilco y Peso (2024) analiza liderazgo gerencial y desempeño docente en la región Cusco. El objetivo general fue identificar la relación entre las variables en estudio. Metodología, se utilizó como método cuantitativo, delineamiento correlacional y diseño no experimental de tipo transversal. La población muestral estuvo constituida por 100 docentes. Se obtuvo una relación fuerte entre las variables de estudio. El coeficiente de correlación fue 0.846, el cual describe una relación significativa. A partir de la línea de regresión, puede concluirse que el liderazgo gerencial que se ejerce de manera adecuada se asocia con un mejor desempeño docente. Esta investigación mostró un resultado de correlación importante que revela la relación más unidimensional entre liderazgo gerencial y algunos factores de la efectividad docente.



Se planteó con posterioridad que el liderazgo gerencial de tipo positivo y basado en el reconocimiento tiene un efecto favorable en las prácticas docentes, que fue corroborado por el coeficiente de 0.846. También, se demostró que existe una relación entre el liderazgo gerencial y la planificación de actividades docentes, apoyada por una correlación de 0.885 que es robusta, obtenida de los coeficientes de Kendall con contrarrestado significativo. Por último, el análisis inferencial reveló que el liderazgo gerencial tiene un impacto significativo en la gestión de procesos educativos, como lo evidencia una fuerte correlación de 0.866. Esto enfatiza el papel crucial del liderazgo como contribuyente a la efectividad educativa dentro de esta institución.

Quispe (2022) Liderazgo del director y desempeño docente UGEL Andahuaylas. Este estudio buscó analizar la relación entre el liderazgo pedagógico de los directores escolares y la efectividad docente de los instructores, especialmente considerando los impactos de la crisis sanitaria y la educación a distancia de 2020 a 2021. El estudio empleó una metodología simple que comprende un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental de tipo transversal. El estudio encuestó y cuestionó a todos los docentes para la recolección de datos. La muestra estuvo compuesta por 266 docentes de educación primaria. Los hallazgos del estudio, resumidos en la Tabla 12, retratan la correlación entre las percepciones que tienen los docentes sobre ciertas variables. Los docentes que perciben el liderazgo como bajo a moderado tienden a tener un bajo rendimiento, mientras que aquellos que lo perciben como moderado a muy alto tienden a rendir desde favorable hasta muy favorable. El estudio encontró que el 68.4% de los docentes percibieron el liderazgo pedagógico del director escolar como moderado a





alto, y el 63.9% informó que su propio desempeño docente era desfavorable a neutral. De acuerdo a Spearman un 0,838 indica un fuerte vínculo entre esos dos factores. Se sugiere considerar por lo menos en la práctica el diseño y la aplicación de modelos experimentales que se orienten hacia el mejoramiento de la práctica docente a través del fortalecimiento del liderazgo en la dirección.

Soto (2022) titulada “El estilo de liderazgo pedagógico directivo en la práctica docente en el aula y los procesos curriculares – Andahuaylas” fue publicada en 2022. El objetivo principal fue clarificar la relación de la conexión con las variables dadas. La investigación aplicó una metodología simple con un enfoque cuantitativo unificado que fue de naturaleza explicativa y siguió un diseño no experimental que fue tanto transversal como correlacional. Los escenarios aplicados sugirieron que una encuesta, con un cuestionario como herramienta principal, era apropiada. El estudio se centró en una muestra compuesta por 38 docentes y 2 directores escolares. Los resultados de la investigación sugieren, con un nivel de confianza del 95%, que el valor  $p$  se sitúa por debajo del umbral de significación, correlacionando positivamente con las variables, como lo evidencia un fuerte coeficiente de correlación de 0.782. La evaluación con el estadístico Rho de Spearman demuestra que los estilos de liderazgo tienen un impacto positivo significativo en las funciones institucionales y organizativas. Los resultados sugirieron que tanto los estilos de liderazgo autoritario como liberal están presentes en diversos grados en el período post-pandemia sin una tendencia clara. Aunque las prácticas educativas dentro de estas instituciones fueron diseñadas, implementadas y evaluadas, al final, no lograron alcanzar los resultados educativos deseados. Ha habido una fuerte correlación positiva de 0.919 entre el liderazgo liberal



y las prácticas de enseñanza en el aula. Un liderazgo efectivo es crítico para cultivar y nutrir ecosistemas educativos favorables. Se recomienda centrarse en la disciplina, la innovación y el apoyo socio-emocional para mejorar la experiencia de enseñanza y aprendizaje en un mundo post-pandémico.

Berrios (2022) "Liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño docente, Cusco". Su propósito de estudio fue determinar el impacto que ambas variables tenían la una sobre la otra. Para ello, se utilizó una muestra de 92 docentes, a quienes se les aplicó una encuesta de forma no probabilística. A partir de un diseño de investigación correlacional y descriptivo, de corte cuantitativo. Para la medición de las variables se utilizó un cuestionario que fue procesado a través de Google forms, en términos de "liderazgo gerencial" y "desempeño docente". Asimismo, se utilizó la prueba de correlación  $r$  de Pearson para determinar el vínculo que existe entre las variables. Los resultados obtenidos presentan una significancia de 0,002, que se encuentra por debajo del límite planteado de 0,01 para este análisis. Se ha comprobado que existe una relación positiva lineal entre las variables. Los resultados ( $r$  de Pearson = 0,318,  $p < 0,01$ ) evidencian la hipótesis alternativa.

Cornejo (2021) Liderazgo del director y desempeño docente- Cusco. Describe la relación entre las prácticas de liderazgo y la efectividad docente. Se centra en determinar la relación que existe entre las variables. El análisis muestra la importancia del desempeño directivo en la identificación y sistematización de las prácticas que han funcionado para resolver los problemas de la institución y que han sido producto de una efectiva utilización de su liderazgo pedagógico. Se realizó el estudio con un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional en un solo grupo. Se



implementaron cuestionarios específicos sobre las variables, cuyos datos fueron descriptivamente tratados con SPSS. Los resultados, recolectados en un instante, se basaron en una muestra no probabilística y intencional de 30 docentes. Para ello, se diseñó una encuesta de 32 ítems para medir la percepción sobre el liderazgo pedagógico del director y otra de 29 ítems sobre el desempeño docente. Ambos instrumentos fueron validados y sometidos a una prueba de confiabilidad evaluados por expertos a nivel de cronbach. Los coeficientes Alpha de Cronbach obtenidos y sus respectivas dimensiones superaron 0.7, lo que demuestra que la variable y sus dimensiones poseen un alto nivel de confiabilidad, por lo que el instrumento es confiable. Del análisis se puede concluir que el nivel de confianza se establece en 95% (0.95) y la significancia ( $\alpha$ ) en 5% (0.05). Esto es resultado del examen estadístico realizado con el Tau-B de Kendall, que produjo un coeficiente de asociación de 0.770. Esta es una fuerte correlación entre las variables.

Huamán, R., & Gutiérrez, P. (2020). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente - Cusco. Objetivo: Analizar la influencia del liderazgo directivo. Metodología: Estudio descriptivo correlacional con un enfoque cuantitativo. Desarrollo: Se encuestó a 85 docentes. El análisis de datos se realizó con R de Pearson. Resultados: El coeficiente de Pearson ( $r = 0.71$ ) indicó una fuerte correlación positiva entre las variables utilizadas. Las dimensiones de liderazgo pedagógico y motivacional tuvieron los efectos más importantes en el desempeño docente profesional. Conclusiones: El liderazgo directivo es esencial para mejorar las prácticas docentes en el distrito de Santiago. Es aconsejable fortalecer las habilidades de liderazgo de los directores, particularmente en las funciones pedagógicas supervisora y



motivacional.

Quispe, & Mamani (2019). Gestión pedagógica y desempeño docente - Chinchero, Cusco. Objetivo: Evaluar la correlación entre las dos variables. Metodología: Investigación cuantitativa con un diseño correlacional. Se entregaron cuestionarios validados a 60 docentes y 8 directores. La información fue procesada utilizando el Coeficiente de Correlación de Spearman. Resultados: La correlación fue positiva y significativa ( $r = 0.68$ ,  $p < 0.05$ ). Los docentes que recibieron retroalimentación constante y participaron en sesiones de capacitación se desempeñaron mejor en la planificación y cumplieron con las estrategias metodológicas. Conclusiones: El impacto de la gestión pedagógica y el desempeño docente es significativo en las áreas rurales. Se deben impulsar urgentemente políticas que fortalezcan el desarrollo profesional y el mentoría pedagógica.

Vargas, J., & Huilca, M. (2018). Gestión administrativa como impacto en el desempeño docente - Cusco. Objetivo: Evaluar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño. Metodología: Estudio descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo. Se encuestaron 70 docentes y 15 directores. El análisis se llevó a cabo mediante regresión lineal. Resultados: Se encontró correlación moderada ( $r = 0.62$ ) de gestión administrativa con desempeño docente. Relativos a la organización de los recursos y el respeto a normativas se observaron efectos positivos en el desempeño. Conclusiones: Buena gestión administrativa potencia la actuación pedagógica porque ordena el ambiente con los recursos necesarios. Se requiere fortalecer la formación de los directores en el ámbito administrativo-pedagógico para mejorar estos indicadores.



Paredes & Tito (2021). Liderazgo pedagógico y desempeño docente - Cusco. Objetivo: Analizar la relación de las variables en el estudio. Metodología: Método mixto. Se aplicaron encuestas a 50 docentes y se realizaron entrevistas semiestructuradas con 10 directores de escuela. Los datos cuantitativos se analizaron utilizando la correlación de Pearson, mientras que los datos cualitativos se analizaron mediante análisis de contenido. Resultados: La correlación fue alta positiva ( $r = 0.75$ ) y significativa ( $p < 0.05$ ). Los docentes que recibieron supervisión y apoyo constante informaron un fuerte compromiso con metodologías de enseñanza activas. Conclusiones: Se encontró que la supervisión instructiva del director de la escuela fue más significativa en la mejora del desempeño docente entre los profesores. Se sugiere que se desarrollen programas de supervisión instructiva que sean liderados por los directores de escuela.

Nina & Quispe (2020). Liderazgo comunitario y desempeño docente en Urcos, Cusco. Objetivo: Identificar la relación entre las variables propuestas. Metodología: Estudio descriptivo correlacional. Se aplicaron cuestionarios a 65 docentes y 8 directores de escuela. El análisis se realizó utilizando el coeficiente de Spearman. Resultados: La correlación fue moderada ( $r = 0.66$ ) y significativa ( $p < 0.05$ ). La participación activa de los directores escolares en actividades comunitarias e interacciones con los padres fortaleció el desempeño profesional de los docentes. Conclusiones: El liderazgo comunitario impacta positivamente y directamente, aunque significativamente, en la práctica pedagógica al incentivar la participación activa de los interesados educativos en el proceso de aprendizaje. Se recomienda fortalecer el liderazgo formativo de los directores escolares en la gestión comunitaria.





## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Liderazgo directivo

El liderazgo ejecutivo dentro de las instituciones educativas es un factor crítico e indispensable para lograr el éxito académico, ya que moldea el clima organizacional, influye en el desempeño del profesorado y, por lo tanto, en la instrucción especializada dirigida a los estudiantes. En palabras de Leithwood et al. (2004), "el liderazgo escolar es un segundo factor crítico para el logro estudiantil, solo la instrucción en el aula es más importante". Esta forma de liderazgo va más allá del nivel gerencial; busca cultivar un clima profesional que fomente el desarrollo de los docentes, subrayando el compromiso colectivo y proactivo de la institución estatal.

Desde la perspectiva educativa, la dirección como función de liderazgo implica el avance de un plan educativo compartido, la celebración de la mejora constante y el fomento de un clima colegial entre el personal docente (Hallinger, 2011). Un liderazgo funcional enmarca estratégicamente el logro holístico de los objetivos educativos, del profesorado y del personal. Además, se espera que el director de la escuela haga más que supervisar; se espera que participe activamente en el diseño curricular, la formulación de decisiones estratégicas, así como en las evaluaciones del rendimiento institucional.

Diferentes estudios han evidenciado que los directores que ejercen un liderazgo transformacional (aquel que inspira a sus colaboradores a ir más allá de sus necesidades particulares en beneficio de los fines comunes) son capaces de mejorar significativamente el desempeño de los docentes y, en consecuencia, de los



estudiantes (Day, Sammons & Gurr, 2014). Este tipo de liderazgo fomenta la confianza, la autonomía profesional y la responsabilidad compartida entre los participantes de la institución educativa, lo que genera un impacto positivo en el entorno de aprendizaje.

### **2.2.2. Conceptualización del liderazgo directivo**

Se conceptualiza como la capacidad del director para influir en su equipo docente, promoviendo el logro de metas educativas comunes a través de un enfoque colaborativo y estratégico. Según Bass (1990), el liderazgo se refiere a un proceso de influencia, en el cual los líderes impulsan a sus predecesores para alcanzar objetivos que, en ausencia de dicho liderazgo, probablemente no se alcanzarían. En el entorno educativo, el liderazgo directivo implica el desarrollo de una visión clara para la institución, la cual debe ser compartida y apoyada por todos los actores educativos, principalmente los docentes.

Los estudios sobre liderazgo escolar coinciden en que los directores eficaces no solo se centran en la administración de la escuela, sino que también actúan como líderes pedagógicos, orientando y apoyando el trabajo docente para garantizar que las prácticas educativas sean de alta calidad (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008). Esta orientación hacia la enseñanza-aprendizaje es crucial para mejorar los el logro académico, especialmente en contextos donde existen desafíos importantes, como la falta de recursos o el bajo rendimiento estudiantil.

Por otro lado, el liderazgo directivo también puede ser entendido a través de sus dimensiones operativas, tales como la toma de decisiones bien definidas, la



promoción de un entorno laboral positivo, el manejo de conflictos, y el fomento de la participación integral de los profesores (Bolívar, 2010). Estas dimensiones permiten que el director no solo sea un gestor de recursos, sino un facilitador del cambio y la mejora continua en el plantel educativo. Un liderazgo efectivo no solo impacta en el presente de la escuela, sino que, consolida las bases para impulsar el desarrollo sostenible de una cultura de aprendizaje y colaboración a largo plazo.

Para comprender mejor, es útil distribuirlo en las cuatro dimensiones:

### 2.2.2.1. Estratégica

La dimensión estratégica, *"hace alusión a la capacidad del director de una institución educativa para planificar, gestionar y dirigir los recursos humanos y materiales hacia el logro de objetivos educativos claramente definidos"*. Esta dimensión es esencial porque permite al líder no solo reaccionar ante los problemas cotidianos, sino también anticiparse a los desafíos y dirigir la organización hacia una mejora continua. Según Mintzberg (1994), la estrategia implica no solo la planificación, sino también la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante, lo cual es crucial en el contexto educativo, donde los requerimientos del alumnado y las exigencias del sistema educativo se encuentran en continua perfección.

En el entorno escolar, la dimensión estratégica del liderazgo directivo incluye la toma de decisiones basadas en datos, la asignación eficiente de los recursos, el establecimiento de metas a largo plazo y el impulso y designación de un entorno pacífico donde se ventile la innovación y el perfeccionamiento continuo (Leithwood et al., 2008). Un líder estratégico debe ser capaz de articular un propósito diáfano para



la institución y traducir esa visión en planes de acción específicos, que se reflejen en la especialización profesional de los docentes y en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.

Además, el liderazgo estratégico efectivo en un entorno educativo debe involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones, garantizando que todos los interesados se alineen con los objetivos compartidos y estén comprometidos a alcanzarlos. Esto abarca la evaluación continua de las prácticas pedagógicas, la incorporación de estrategias basadas en evidencia probada y la capacidad de gestionar el cambio dentro de la organización educativa (Bolívar, 2010).

En lo que respecta a la gestión estratégica de la escuela, el conjunto de técnicas pedagógicas, formativas y organizativas creadas para alcanzar los objetivos son muy importantes y sirven para estructurar, guiar y evaluar la acción hacia los objetivos establecidos.

## INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

### **Autonomía de los Estudiantes**

Se refiere a la capacidad de los aprendices para tomar decisiones informadas sobre los caminos de aprendizaje individuales, así como a auto gestionar sus procesos de aprendizaje. Deci y Ryan (2000) consideran la autonomía como un elemento significativo de la teoría de la autodeterminación, que postula que los aprendices que se perciben a sí mismos como capaces de tomar decisiones tienden a estar más



intrínsecamente motivados y a lograr un aprendizaje más profundo. La autonomía en el aula apoya el desarrollo de habilidades de autorregulación, lo que permite a los estudiantes tomar más control sobre sus resultados académicos.

En contextos educativos, el fomento de la autonomía sugiere que los maestros deben cultivar un espacio dentro del aula en el que los aprendices se sientan empoderados para involucrarse y participar en su propio aprendizaje, tomar decisiones sobre los métodos y herramientas que utilizan, y reflexionar críticamente sobre sus propios criterios y resultados. Un estilo de liderazgo directivo que fomenta la autonomía cuestiona las nociones tradicionales de un clima escolar en el que la independencia y la iniciativa son rechazadas, promoviendo en cambio el desarrollo de la sostenibilidad personal y académica (Zimmerman, 2002).

## **Comunicación con los Estudiantes**

La comunicación tanto de los profesores como de los estudiantes es un indicador importante del aprendizaje exitoso. Como dijo Fiske en 1990, la comunicación educativa es mucho más que una transmisión de información; es un proceso bidireccional donde ambas partes y mensajes son interpretados y contextualizados. En el aula, la comunicación facilita la comprensión tanto de conceptos como de retroalimentación, y construye confianza de tal manera que los estudiantes se sientan seguros para expresar sus preocupaciones y participar activamente. La comunicación de los profesores y estudiantes tiene un impacto directo en el rendimiento, especialmente cuando la interacción es fluida, ya que garantiza que los estudiantes interioricen la mejora en su aprendizaje y se sientan apoyados en su





camino formativo (Hargie, 2011). El liderazgo como líder instruccional que promueve una comunicación efectiva supone que se establecen canales dialógicos productivos entre profesores y estudiantes, lo que mejora el clima de aprendizaje.

## **Participación activa de los estudiantes**

Este concepto se refiere al nivel de compromiso de los estudiantes en el proceso de aprendizaje cognitivo con los materiales de aprendizaje dentro o fuera del aula. El compromiso activo se ha documentado como uno de los determinantes más importantes del éxito académico, ya que los estudiantes con un mayor rendimiento académico tienden a tener un mayor compromiso activo. El compromiso activo incluye la participación en el aprendizaje colaborativo, como discusiones, debates y trabajo en grupo, así como trabajos de proyecto donde las habilidades cognitivas y sociales de mayor nivel del aprendiz se nutren en gran medida (Kuh, 2001).

La participación activa fomenta, ya que el aprendiz ya no es un receptor pasivo del conocimiento. Más bien, esta participación implica el compromiso con el aprendizaje para buscar un compromiso significativo, asumir el control de su aprendizaje y trabajar con sus compañeros (Freeman et al., 2014). Los líderes educativos que promueven activamente la participación constructiva alientan a los estudiantes a asumir la propiedad de su aprendizaje en un entorno motivador y de apoyo, lo que conduce a un mayor rendimiento académico, una mayor autoeficacia y habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas más sofisticadas.



## **2.2.2.2. Administrativa**

La dimensión administrativa educativa del liderazgo escolar se refiere a la competencia del directivo en cuanto a la gestión de los recursos materiales, económicos y del personal en una institución educativa. Esta dimensión se refiere a la planificación, organización, control y evaluación de la gestión de los recursos escolares en función de su optimización para el alcance de los objetivos educativos. La administración, como la definió Fayol en 1916, persigue como finalidad la consecución de los objetivos primordiales de toda organización, a saber, el funcionamiento de un sistema de previsión, organización, dirección y control.

En las instituciones educativas, esto incluye la contabilidad precisa de los recursos pedagógicos, de tiempo, financieros e infraestructurales, la supervisión de las instalaciones físicas de la escuela, la planificación financiera y el control del presupuesto escolar, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y la optimización del tiempo. Además, la alineación de los procesos administrativos con la visión de la institución y la alineación de estos procesos para apoyar las iniciativas de enseñanza, que Bolívar señala como marcos pedagógicos centrados en el aprendizaje, son responsabilidad del director. La capacidad de los directores de gestionar efectivamente este aspecto es fundamental en fomentar un entorno escolar ordenado que esté bien dotado para permitir la enseñanza y el aprendizaje de calidad.

### **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **Gestión eficiente de la infraestructura y de los recursos financieros**



Una de las bases de la administración es la gestión eficiente de la infraestructura y de los recursos financieros en los centros educativos. Senge (1990) menciona que “los directores deben esforzarse para poder limitar los recursos que necesitan para poder construir un entorno que facilite el aprendizaje”. Esto implica la contratación de servicios de mantenimiento que van más allá de la preservación de las instalaciones, como la asignación, en términos de la implementación de recursos financieros, de manera equitativa, de acuerdo con las necesidades educativas de la institución.

Cabe al director garantizar que la infraestructura esté eficiente y que los recursos financieros sean correctamente empleados, de modo que correspondan a las necesidades educativas de la institución. Cuando hay una gestión equilibrada de estos recursos, además de contribuir con la infraestructura escolar, el desempeño, en términos de gestión de la docencia, es favorecido. La docencia y la discencia, tienen, en la pedagogía de la Esperanza (Hoy & Miskel, 2013), que es alimentada por un entorno favorable.

### **Optimización del tiempo**

En el contexto educativo, el control óptimo del tiempo se refiere a la capacidad de la dirección para programar y ejecutar las actividades del colegio con el tiempo real disponible para docentes y estudiantes. La planificación de actividades por parte del docente debe, según Covey (1989), ajustarse a una estructura adecuada y se debe respetar, en la medida de lo posible, la secuencialidad en el desarrollo de los contenidos, por lo que el uso del tiempo debe ser programado en función a actividades



que brinden el mayor impacto educativo.

El calendario académico, así como el horario de clases, se debe organizar con el objetivo de conservar el mejor aprovechamiento del tiempo, evitando la fatiga de los docentes y estudiantes al mismo tiempo que procurando el mejor uso para la enseñanza y el aprendizaje. La efectividad también implica la capacidad de ejecutar en los escenarios en los que el tiempo se vuelve dinámico, cambios que se enfoquen a lograr los objetivos planteados (Hoy & Miskel, 2013).

### **Conduce la autoevaluación**

Realizar la autoevaluación dentro de una institución educativa es un proceso que se da de forma cíclica en el tiempo, y que da a los directores y docentes la posibilidad de pensar en su práctica y gestión para el mejoramiento de la calidad educativa. Para Stufflebeam (2003) la autoevaluación es un proceso que hay que entender dentro del enfoque de evaluación centrada en la mejora, ya que con el mismo se contribuye a la identificación de debilitantes, el planeamiento de cambios y el fortalecimiento de buenas prácticas.

En este orden de ideas, la destreza del director para conducir la autoevaluación es un síntoma revelador de la eficacia de su liderazgo en los asuntos administrativos del centro educativo. Un director que facilita la autoevaluación sistemática y que respalda en su gestión estos procesos, crea una cultura de mejora continua en la organización en la que todos (docentes, estudiantes) se involucran en la reflexión sobre sus resultados y en la toma de decisiones que los llevan a cambios fundamentados (Marzano, Waters, & McNulty, 2005). Este enfoque contribuye a la



creación de entornos de aprendizajes que son activos y abiertos a realizar los cambios que se requieren para mejorar la educación.

### **2.2.2.3. Pedagógica**

La faceta educativa del liderazgo gerencial se refiere a la capacidad de un líder determinado para afectar la precisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa particular. Como sugiere Hallinger (2011), el liderazgo en pedagogía, es decir, el liderazgo pedagógico, se esfuerza y propulsa hacia la creación de un ambiente que apoye no solo el crecimiento profesional del personal docente, sino también la innovación educativa, asegurando que las prácticas de enseñanza cumplan con los resultados de aprendizaje previstos. Este estilo de liderazgo va más allá de la gestión administrativa, ya que busca mejorar la enseñanza a través del desarrollo profesional efectivo y el apoyo instruccional.

La dimensión pedagógica abarca el diseño curricular, el diseño de la instrucción, la formación de docentes, la supervisión de las prácticas de enseñanza y la evaluación de los aprendices. Los educadores también son importantes en el establecimiento de un clima escolar positivo. Si bien la innovación instruccional es importante, también debe afectar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Un fuerte liderazgo pedagógico produce un clima positivo y percepciones del personal que fomentan la innovación y se refleja en el rendimiento académico de los estudiantes (Leithwood et al., 2008).

Además, el director de una institución, en la forma de líder pedagógico, debe facilitar espacios para que los docentes trabajen en conjunto pues reflexionen de forma





colectiva sobre sus prácticas, considerando el compromiso y la forma en la que se evaluaron los aprendizajes de los alumnos. Esto ayuda a fortalecer la cultura de aprendizaje compartido, que permite a docentes y estudiantes beneficiarse de la retroalimentación y mejora constante (Bolívar, 2010).

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

### **Gestiona la formación continua de los profesores**

El liderazgo pedagógico de la institución está, en gran parte, definido por la gestión de la formación continua de los docentes. En el caso de los directores, con liderazgo y gestión, enfatizan la actualización profesional, lo hacen de acuerdo con Darling-Hammond (2000), de forma más efectiva. La formación y especialización constante, en el caso de los docentes, permite la mejora de la práctica, la actualización de conocimientos y, en consecuencia, la promoción de una enseñanza con calidad. Los directores deben de planear y brindar a los docentes las oportunidades de capacitación que los atiendan a través de talleres, cursos y hasta programas de desarrollo profesional que, a las necesidades de sus docentes y de la institución.

Asimismo, el manejo efectivo de la formación continua no solo comprende brindar oportunidades de capacitación, sino también cultivar una cultura donde el aprendizaje profesional sea apreciado y los docentes sientan respaldo y motivación para optimizar de forma continua sus competencias pedagógicas (Bolívar, 2010). Esta forma de respaldo en la profesionalización resulta clave para garantizar la enseñanza especializada de calidad y el desempeño académico de los estudiantes.



## **Crea oportunidades para el trabajo colaborativo**

La creación de oportunidades para el trabajo colaborativo es uno de los ejes centrales del liderazgo pedagógico. Según Fullan (2001), el trabajo colaborativo de los docentes resulta vital para el surgimiento de una cultura educativa que propicie el intercambio de ideas, la reflexión sobre la práctica docente y la implementación de múltiples estrategias para el aprendizaje. Es necesario que los directores propicien la creación de equipos de trabajo que se reúnan de manera constante para analizar las necesidades pedagógicas, narrar situaciones exitosas y elaborar propuestas que atiendan los desafíos educativos.

El trabajo colaborativo mejora el sentido de comunidad entre los educadores, resultando en una mayor cohesión y apoyo mutuo en el perfeccionamiento de políticas curriculares innovadoras. La colaboración entre educadores les permite aprender unos de otros, pensar críticamente sobre sus prácticas y ajustarlas de maneras que mejoren los resultados para sus aprendices (Hargreaves & Fullan, 2012).

## **Uso de estrategias para la evaluación de los aprendizajes**

La orientación sobre la estrategia metodológica en relación con la evaluación de los resultados de aprendizaje es un indicador crucial de la dimensión pedagógica sustantiva del gobierno del liderazgo dentro de la institución. Según Black y Wiliam (1998), la evaluación formativa está entre las formas más efectivas de mejorar el aprendizaje, ya que permite la enseñanza receptiva. Los directores que ejercen el liderazgo pedagógico deben facilitar prácticas e instrumentos evaluativos adecuados junto con los educadores para evaluar y proporcionar retroalimentación evaluativa



sobre los aprendices y su progresión.

La evaluación debe ser holística, flexible y adaptada a contextos específicos. Este enfoque permite una comprensión más profunda del progreso holístico de los estudiantes y de la comprensión de conceptos, además de identificar áreas específicas que requieren apoyo adicional. Una estrategia de evaluación y enseñanza especializada de forma integral se epitomiza a través de un liderazgo directivo efectivo. Un modelo de evaluación más integral que integre técnicas avanzadas de evaluación auténtica, como evaluaciones basadas en proyectos, evaluaciones auto y de pares, y trabajo en grupo, en lugar de depender únicamente de pruebas estandarizadas, fomenta una visión más completa del aprendizaje del estudiante. (Brookhart, 2017).

#### **2.2.2.4. Comunitaria**

La dimensión comunitaria se refiere a la capacidad del director para establecer y fortalecer las relaciones de la escuela con la comunidad circundante, al tiempo que fomenta la colaboración con partes interesadas externas como organizaciones locales, familias y otros sectores sociales relevantes. Como señala Epstein (2011), "la cooperación de la escuela, la familia y la comunidad es fundamental para aumentar el logro académico de los estudiantes y cultivar un entorno más inclusivo y cohesivo que fomente el aprendizaje". Esta dimensión incluye la construcción de redes de apoyo, la participación de los padres, así como alianzas estratégicas con organizaciones que puedan mejorar el bienestar holístico de los estudiantes.

El concepto de "liderazgo comunitario" implica que el director no solo se ocupe de la gestión interna de la escuela, sino que también se relacione con la comunidad



externa, dentro de la lógica de crear sinergias que sean de provecho no solo para los estudiantes, sino para las familias también. También, el liderazgo comunitario eficaz apoya un modelo global de la educación, a través de la provisión de bienestar emocional, social y físico, el cual es un componente de aprendizaje (Bolívar, 2010). Desde esta perspectiva, el director tiene que funcionar como un enlace entre la escuela y su comunidad, con el objeto de que exista no solo comunicación sino también participación en el proceso educativo.

## INDICADORES DE LA DIMENSIÓN COMUNITARIA

Alianzas estratégicas con el sector salud. Resulta vital el establecimiento de alianzas estratégicas entre las instituciones educativas y el sector salud como un medio para asegurar el bienestar integral de los estudiantes. De acuerdo con Dryfoos (1994), las instituciones educativas estatales que forman alianzas con servicios de salud integran mejor la atención de los estudiantes, incluyendo un abordaje multifacético que abarca las dimensiones educativas, sanitarias y de salud mental. Permiten que la escuela se convierta en un entorno seguro donde el estudiante tiene la posibilidad de recibir atención médica y psicológica, lo cual es fundamental para su desarrollo integral.

Asimismo, un liderazgo comunitario efectivo debe fomentar estas alianzas estratégicas con instituciones de salud, estableciendo mecanismos de acuerdo para la ejecución de programas de salud escolar, promoción de la medicina preventiva, y el acceso a atención médica para los estudiantes y sus familias. Esto mejora la salud y el bienestar estudiantil, a la vez que promueve un mejor rendimiento en el aula, dado



que una salud deficiente suele interferir con el aprendizaje (Sanders, 2003).

## **Comunicación y compromiso con líderes**

El compromiso y la comunicación con los líderes comunitarios constituyen las actividades centrales del liderazgo comunitario. Como señala Fullan (2001), un liderazgo efectivo tiene la característica poco común de poder involucrar a las partes interesadas de la comunidad y a los educadores para garantizar que exista un proceso educativo efectivo que construya las estructuras necesarias de colaboración y apoyo que la escuela y los estudiantes necesitan. Los líderes comunitarios definidos aquí incluyen a los funcionarios gubernamentales locales y a los líderes de los grupos sociales organizados que, en ocasiones, actúan como apoyos críticos para abordar iniciativas educativas que son apropiadas dentro del contexto local.

Los líderes comunitarios pueden aprovechar sus cargos para presentar ideas, que cuando son articuladas e implementadas por la escuela, permiten que esta cumpla mejor con las expectativas de la comunidad. Tal comunicación también permite la movilización de recursos comunitarios y la realización de proyectos colaborativos orientados a mejorar los servicios educativos y las condiciones de vida de los estudiantes. Los estilos de liderazgo participativo son más efectivos que otros estilos porque, al practicar interacciones positivas y activas con los líderes, se crea un entorno colaborativo entre la escuela y la comunidad (Bolívar, 2010).

## **Participación de los Padres de Familia**

En el proceso educativo, la participación es un fuerte indicador de la implicación





comunitaria. Epstein (2011) enfatiza que los padres que asumen un papel activo en la educación de sus hijos son fundamentales para mejorar tanto el rendimiento académico del niño como su desarrollo emocional. La asociación entre las familias y la escuela no solo aumenta la capacidad académica, sino que también proporciona una atmósfera estimulante que mejora el aprendizaje en casa y en el aula.

La participación de la comunidad de padres asociada a las actividades escolares requiere un liderazgo escolar efectivo para diseñar y ejecutar un contacto estructurado y regular con los padres. Estos deben centrarse en el papel de los padres en los procesos de toma de decisiones relacionadas con la educación de sus hijos. Esto incluye reuniones de padres, talleres para padres y voluntariado en las actividades escolares. La participación de la comunidad de padres mejora el compromiso parental con la educación y permite a los padres fomentar una educación que responde a las necesidades de los niños (Sheldon & Epstein, 2005).

### ***2.2.3. Importancia del liderazgo directivo***

El liderazgo eficaz es crítico en la promoción y desarrollo de la calidad en las instituciones educativas, puesto que ambos aspectos impactan profundamente en la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes. Así lo señalaron Leithwood y sus colegas. En un estudio del 2008, se afirmaba que la eficacia del liderazgo escolar ocupaba el segundo lugar en importancia dentro de los factores que impactan la calidad educativa, después de la eficacia de los docentes. El gerente de una institución educativa, no solo se preocupa por las cuestiones de la administración, sino que en su función estratégica, ayuda a la concepción de una visión, la motivación del cuerpo



docente, así como en el desarrollo de un ambiente de aprendizaje colaborativo y positivo.

El liderazgo directivo, en particular, resulta relevante en la cultura escolar, puesto que en ella da la elaboración de sistemas en los que la mejora continua es un elemento esencial. Para Fullan (2001), un líder en la escuela es alguna persona que logra motivar a los maestros a que ellos mismos mejoren las estrategias que están utilizando en la enseñanza y asimilen en su trabajo conceptos nuevos que les ayuden a mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Un pedagógico fuerte y activo es clave en el liderazgo que resalta el aprendizaje a todo nivel, el uso adecuado de la medición de dicho aprendizaje, la organización de redes de trabajo entre colegas de docencia y, en general, el desarrollo de la educación en la institución.

A su vez, el liderazgo directivo resulta de gran importancia en la administración de los recursos de la organización, tanto materiales como humanos. La administración y el uso sistemático de estos recursos por parte de un líder, mejora el ambiente de la enseñanza y el aprendizaje que se logra en la institución en la cual los docentes y estudiantes se encuentran. Un liderazgo que da importancia a la enseñanza y el aprendizaje, que acompaña la administración prudente de los recursos, mejora la capacidad de la institución educativa para enfrentar los retos y cumplir con los objetivos propuestos (Bolívar 2010).

#### ***2.2.4. Desafíos en la gestión del liderazgo directivo***

Cada contexto institucional de un estado dado tiene sus propios desafíos peculiares que modelan el ejercicio del liderazgo ejecutivo. Quizás, uno de los



principales desafíos es adaptarse a lo que la institución enfrenta. Como señala Fullan (2001), los líderes educativos deben ser agentes de cambio que transformen sus instituciones. Sin embargo, es probable que las nuevas políticas, prácticas pedagógicas o sistemas de evaluación sean recibidos con una fuerte oposición por parte del personal docente o administrativo. El cambio es un proceso continuo, y los líderes deben ser hábiles en gestionar esta oposición para que la aceptación de los cambios sea gradual y tenga en cuenta el bien colectivo.

Otro desafío de igual peso es la capacidad de los directores para equilibrar la carga administrativa con el liderazgo pedagógico. Hallinger (2011) informa que un buen número de directores escolares están abrumados con la carga administrativa y esto afecta su capacidad para proporcionar apoyo pedagógico o desarrollo profesional continuo a los docentes. Este desequilibrio, de una manera u otra, socava la calidad del liderazgo educativo, lo que a su vez afecta el rendimiento o el aprendizaje de los alumnos. Los directores deben ser capaces de gestionar efectivamente el tiempo, los recursos y llevar a cabo ambas funciones a un nivel satisfactorio.

Además, en contextos de alta vulnerabilidad, donde los recursos son escasos, los directores escolares enfrentan el desafío de garantizar la calidad y eficiencia educativa, utilizando los pocos recursos disponibles. Es la inadecuada provisión de materiales didácticos, la infraestructura escolar insuficiente y la baja cualificación del personal docente lo que obstaculiza una gestión escolar efectiva. En tales contextos, los líderes educativos necesitan ser flexibles e ingeniosos en la elaboración de estrategias para mitigar los efectos de estas carencias en los resultados educativos, utilizando los recursos disponibles (Bolívar, 2010).



En muchas instituciones educativas, la gestión de la diversidad es un desafío por derecho propio. Los directores deben ser capaces de guiar escuelas que atienden a alumnos de diversos orígenes socioeconómicos y culturales con variados niveles de habilidades académicas. Los líderes escolares, como resaltan Ainscow y Miles (2008), tienen la tarea de fomentar una cultura inclusiva, priorizando la diversidad y la inclusión y asegurando que todos los alumnos, independientemente de sus características, reciban una educación de calidad. Para lograrlo, es imperativo que los líderes escolares adopten una pedagogía inclusiva y trabajen con docentes y padres para reconocer y abordar las necesidades específicas de cada alumno.

### **2.2.5. *Desempeño docente***

El rendimiento docente incorpora todas las acciones, habilidades y disposiciones de un maestro en relación con el aprendizaje del estudiante tanto dentro como fuera del aula, con el objetivo de mejorar e internalizar el proceso de aprendizaje. Este constructo ha sido objeto de una profunda investigación en la literatura educativa porque el logro académico de los estudiantes está fuertemente relacionado con la efectividad de sus maestros. (Darling-Hammond, 2000). El rendimiento educativo afecta aspectos como el diseño y organización de la clase, la aplicación de estrategias instruccionales adecuadas, la gestión del clima del aula, la evaluación del aprendizaje y la disposición para ajustarse a las necesidades particulares de los estudiantes.

Stronge (2007) identifica cinco componentes clave del rendimiento docente: preparación y planificación, entrega de la instrucción, clima de aprendizaje, evaluación



del estudiante y responsabilidades profesionales. Estos componentes nos permiten entender el trabajo del docente, no solo desde la perspectiva del aula, sino también desde el punto de vista de un educador que busca la mejora continua y que interactúa con la amplia comunidad educativa. Además, el rendimiento docente también está sujeto a factores contextuales, como el entorno de enseñanza, la colaboración institucional y las oportunidades de desarrollo profesional, que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de las habilidades docentes.

Centrarse en la especialización de mejora personal ha resultado en la implementación de políticas y programas de monitoreo y evaluación docente en numerosos países, destinados a rastrear, sustentar y mejorar el desarrollo profesional. La evaluación, en este caso, se entiende como un proceso en el cual el rendimiento docente proporciona marcos para identificar fortalezas y oportunidades de crecimiento. Esto se hace para garantizar que los maestros puedan enfrentar los desafíos educativos y los requisitos en constante cambio que imponen sus estudiantes (Santiago et al., 2012).

### ***2.2.6. Conceptualización del desempeño docente***

Se puede definir como, “el conjunto de prácticas pedagógicas y profesionales que un docente realiza con la finalidad de asegurar una enseñanza-aprendizaje en un proceso eficaz y significativo para sus estudiantes”. A Shulman (1987) le preocupa que el desempeño del docente implique no sólo entregar un conjunto de hechos, sino que también en el saber estructurar el contenido, en cómo motivar a los estudiantes, en saber ajustar la relación pedagógica a los distintos perfiles de los alumnos, en





proporcionar un clima propicio y en realizar una buena relación pedagógica.

Con una perspectiva más amplia, el desempeño docente incluye la participación en la vida de la escuela más allá del aula, como el trabajo en equipo con otros educadores, el trabajo continuo en su desarrollo profesional, la comunicación con los padres y la relación con la comunidad (Day & Gu, 2010). De este modo, el concepto desempeño docente contempla también, junto con las componentes técnicas de la práctica docente tales como el diseño del trabajo, ejecución de las lecciones y el control del aprendizaje en el aula, las componentes de la práctica docente que combinan lo afectivo y lo relacional que son claves a la hora de construir y sostener relaciones de confianza y de apoyo con los alumnos y con su profesor.

El desempeño docente del profesorado se evalúa a través de una serie de indicadores, como la planificación de clases, el uso de métodos de enseñanza activos, la gestión efectiva de la dinámica del aula, así como la capacidad del docente para evaluar el progreso de los estudiantes de manera razonable y continua (Teddlie & Reynolds, 2000). Estos indicadores ayudan a las instituciones educativas a rastrear y mejorar la enseñanza de los educadores, y a su vez, contribuyen a la mejora de los resultados educativos.

## DIMENSIONES

### 2.2.6.1. *Gestión profesional*

La gestión profesional en el desempeño docente se refiere a la administración de su quehacer pedagógico en términos de aprovechar a cabalidad las oportunidades



que la enseñanza y el aprendizaje brindan. Stronge (2007) señala que la gestión profesional implica el desarrollo de distintas actividades, las cuales inician desde la planificación de las clases, el quehacer cotidiano en la clase con los alumnos, y el uso que se hace del tiempo, los recursos y el clima de la clase. Esta dimensión se sostiene que un docente eficaz, a diferencia de un maestro que posea un bagaje teórico profundo, es quien cuenta con las destrezas para traducir dicho conocimiento en un discurso accesible y generar un clima positivo y disciplinado propicio para el aprendizaje.

La gestión profesional se basa en la capacidad de enseñanza, para ser un facilitador del aprendizaje donde se unen las habilidades técnicas y pedagógicas. En este sentido, el dominio de la materia, la planificación efectiva de lecciones y la comunicación verbal clara son elementos críticos para el funcionamiento exitoso del docente en el aula. Además, la gestión efectiva del orden y la disciplina en una clase es esencial para la creación de condiciones adecuadas de aprendizaje, mientras que la preocupación por el rendimiento del aprendiz significa que los profesionales de la enseñanza son receptivos a los requisitos de cada alumno (Danielson, 2007).

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN PROFESIONAL**

### **Grado o dominio de la materia**

El conocimiento de la materia por parte del docente es uno de los pilares fundamentales en la transmisión y sistematización de la enseñanza. Shulman (1986) menciona el caso del "knowledge of content" donde considera el dominio de la disciplina en sus conceptos claves y en su presentación a los alumnos. Un docente



con buen dominio de la materia puede explicarla en forma diáfana y contestar con solvencia a las interrogantes de los alumnos a la vez que las puede relacionar con otros saberes y esto enriquece el aprender.

El conocimiento en profundidad que se tiene del tema permite a la docente ajustar la enseñanza a las diferentes comprensiones que tienen los alumnos diversificando el abordaje en función a las necesidades de los alumnos (Ball, Thames & Phelps, 2008). En este sentido, el dominio que tiene el docente afecta la calidad de enseñanza que se brinda a los alumnos, y en consecuencia, el desempeño académico de los alumnos.

### **Comunicación verbal clara y fluida**

Un docente necesita tener una comunicación verbal clara y fluida para poder transmitir el conocimiento de manera adecuada. Como señala Hargie (2011), la comunicación efectiva dentro del aula integra numerosos componentes, incluyendo la transmisión de los conceptos, la escucha de los estudiantes y la entrega de retroalimentación adecuada. La comunicación divide los desafíos de comprensión y ayuda a los alumnos a seguir la lección de manera secuencial, lo que aumenta la comprensión y la participación.

Además, la comunicación efectiva incorpora un dominio del lenguaje didáctico en relación con los estudiantes, la capacidad de plantear desafíos de pensamiento crítico, así como crear discusiones significativas en el aula. La comunicación verbal debe estar acompañada de gestos y otras formas de señales de silencio que afirmen la comunicación verbal (Jensen, 2008).



## **Gestión del orden y la disciplina en el aula**

El orden y la disciplina en el aula es uno de los factores más críticos que afectan, desde una perspectiva educativa, el proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula. Kounin (1970) menciona que la habilidad de un docente para crear un clima de aula bien organizado y gestionado repercute en la atención y el comportamiento de los estudiantes. Un docente que gestiona activamente la disciplina es capaz de reducir las distracciones, intervenir en conflictos menores y enfocar la atención de los estudiantes en el aprendizaje.

El orden en el aula se extiende al establecimiento de expectativas claras y uniformes junto con la capacidad de imponer consecuencias apropiadas y equitativas a comportamientos que requieren disciplina. La creación de un clima de respeto mutuo es importante para que los estudiantes puedan participar y comprometerse de manera amigable en el proceso de aprendizaje (Marzano, Marzano & Pickering, 2003).

## **Preocupación por el rendimiento del alumno**

Preocupación por el rendimiento del estudiante en el contexto latinoamericano en Bildung 3.0. El monitoreo del rendimiento académico del alumnado es un indicador del éxito docente y del avance en el aprendizaje del alumnado. Tomlinson (2001) nos señala que un docente que se preocupa por el rendimiento académico de su estudiante tiene una política de cooperación, en la que enseña y la educación se más que un simple quehacer y ofrece un aprendizaje más que simple educación. Tal es el caso de un docente que intenta constantemente que sus estudiantes que están en en un grado de acción que es bajo. Se trabaja en que todos logran el aprendizaje que en



otros se maximiza, se tiene que dar el aprendizaje sustantivo que se merecen.

Hattie (2009) señala que de igual manera un docente que se preocupa por el aprendizaje del alumno demanda de la parte del estudiante la contratación de un aprendizaje mediado que supone que se active la práctica en aislamiento de cada contenido. Este docente al igual que el que se preocupa por el progreso del mismo también está mejorando el aprendizaje y el trabajo por el menos el aula y en los casos básicos es que se ens لازوی رشنی بین.

## Designación de la Clase

La programación de la clase es un proceso decisivo que permite al docente formalizar y organizar las actividades de forma ordenada y eficaz, facilitando la enseñanza. De acuerdo con Richards y Bohlke (2011), una planificación adecuada considera la asignación precisa de las metas de aprendizaje, la presentación de los contenidos de la materia, así como la formulación de actividades que contribuyan al cumplimiento de las metas. Richards y Bohlke (2011) definen una buena planificación como la asignación precisa de las metas, contenidas en el aprendizaje, la organización sistemática de su materia, y la propuesta de actividades que permitan la consecución de metas. La planificación debe de considerar también estrategias de evaluación que permitan el seguimiento del progreso de los estudiantes.

La instrucción adecuadamente diseñada permite la estructuración precisa y ordenada de las actividades que contemporáneamente aumenta la motivación e involucra propósitos en la clase. Brinda al docente verificar que su enseñanza es pertinente, que todos los miembros son tomados en cuenta y que el aporte es





significativo durante la instrucción (Shavelson & Stern, 1981).

## **2.2.6.2. Gestión personal**

La gestión personal se refiere a la gestión del bienestar personal del docente en los niveles social y emocional, así como en los ámbitos éticos, y cómo eso impacta en la participación en el aula y la relación con los alumnos. Como señala Goleman, "La inteligencia emocional es crucial en cualquier trabajo de la vida" (1995), y en la educación, una gestión personal efectiva por parte del docente mejora no solo el correcto funcionamiento de la clase, sino el avance general de los estudiantes con la ayuda del docente. La gestión personal implica manejar las emociones, la automotivación, la satisfacción laboral, la asistencia, la puntualidad y la dedicación a las obligaciones docentes.

La autoestima, la satisfacción laboral y la dedicación al servicio son centrales en la gestión personal de los docentes. Estas características determinan la actitud y el grado de compromiso del docente hacia la labor educativa. Como señalan Day y Gu (2010), los docentes que gestionan su bienestar personal son más efectivos en su práctica docente porque son más eficaces en estimular a sus estudiantes, responder a los desafíos y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo. De esta manera, la gestión personal no solo afecta la calidad de vida del docente, sino a su vez, los resultados educativos de los estudiantes.

## **AUTOESTIMA EN UN/A DOCENTE**

La autoestima elevada es uno de los indicadores fundamentales en la gestión



personal de un docente, dado que impacta en las relaciones que sostiene con los alumnos, su desempeño, así como su motivación. Desde la perspectiva de Rosenberg, la autoestima es la valoración que la persona tiene de sí misma. En el caso del docente, se tiene que entender que la autoestima se relaciona con la confianza que el docente tiene sobre su habilidad para enseñar, su capacidad para tomar decisiones correctas y en su habilidad para afrontar problemas cotidianos que se generan en la clase. Los docentes que gozan de una buena autoestima son más resilientes, les resulta más fácil afrontar las críticas, además, son más abiertos a los cambios y a la innovación en la enseñanza.

La autoestima se asocia de buena manera con el clima de aula. Los docentes que se valoran y creen en sí mismos tienen más probabilidades de emitir mensajes positivos, generar confianza y autoestima en los estudiantes, así como potenciar la motivación y el éxito en los alumnos.

### **Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo es una dimensión especialmente importante en el caso del profesorado, dada su influencia en el bienestar personal y en la motivación para llevar a cabo. Locke (1976) la describe como una reacción en forma de experiencia emocional positiva frente a la evaluación de diversas situaciones de trabajo y de la realización de expectativas personales. En su dimensión educacional, la satisfacción en el trabajo se relaciona con el reconocimiento de activo apoyo institucional, mecanismos de profesionalización del aula, y el aprecio del trabajo del docente por parte de la jerarquía y de los alumnos.



Un docente satisfecho en su trabajo se manifiesta más predispuesto con el aprendizaje de la materia, con la participación en los actos escolares y con una actitud favorable hacia el alumnado. Su satisfacción incide en la performance y en el relacionamiento con los alumnos (Klassen & Chiu, 2010).

### **Asistencia y puntualidad en el lugar de trabajo**

El registro de asistencia del empleado y la puntualidad son aspectos particulares que, dado que la escuela es una organización, también pueden ser monitoreados y evaluados. Cada supervisor o director tiene la obligación de supervisar la puntualidad.

Jacob y Lefgren (2008) enfatizan que la asistencia regular y la puntualidad son importantes en el contexto, ya que ayuda a un empleado a alcanzar los objetivos, así como a la organización a lograr sus metas.

### **Asistencia a las Sesiones de Clase**

La asistencia a clase tiene implicaciones directas para asegurar que los estudiantes reciban la instrucción necesaria para alcanzar los resultados de aprendizaje previstos. Como señala Stronge (2007), los educadores que asisten a las horas de instrucción programadas no solo cumplen con sus responsabilidades contractuales, sino que demuestran un compromiso con la enseñanza y el progreso académico de sus estudiantes. Un tiempo de instrucción adecuado es fundamental para llevar a cabo las actividades pedagógicas planificadas y lograr los resultados esperados. Además, la asistencia a clase tiene que ver con la gestión del tiempo dentro



del aula y la efectividad del instructor en la planificación de lecciones y en las habilidades de manejo del aula. Un uso instruccional eficiente del tiempo mejora la lección (Wang et al. 1993).

### **Vocación de servicio**

El concepto de vocación de servicio refleja de forma precisa la motivación interna que tiene un docente para enseñar y ayudar a sus educandos. Noddings (2003) menciona que la vocación de servicio en la enseñanza implica una disposición del docente hacia el cuidado y la atención a las solicitudes de los estudiantes, logrando redirigir la atención a la brecha que existe en la calidad y no en la simple entrega de información. Los profesores que poseen vocación de servicio están comprometidos con el bienestar, tanto personal como académico, de sus educandos y se esfuerzan por cultivar un clima de aprendizaje positivo, diverso y profesional.

Ese sentido de vocación se relaciona con la satisfacción en el desempeño profesional. Por ejemplo, los educadores que observan su trabajo como una actividad con un propósito claro se sienten emocionalmente más estables y están más dispuestos a afrontar los grandes retos que se les presentan (Day, 2004).

#### **2.2.6.3. Gestión social**

La gestión social en el contexto de la educación se refiere a la capacidad de los docentes para crear y mantener relaciones interpersonales significativas y constructivas con los estudiantes, compañeros y toda la comunidad educativa. Esta dimensión no solo implica el desarrollo de competencias sociales que ayudan en la



gestión de las interacciones escolares, sino que también involucra la promoción de una cultura escolar positiva como valores, respeto, cooperación y acción de apoyo en términos de clima escolar. Como se cita en Fullan (2001), los docentes tienden a asumir un papel activo en el desarrollo de una comunidad educativa cohesionada, que abraza los valores sociales de respeto, inclusión y compromiso.

La gestión social es crítica para desarrollar un clima escolar en el que los estudiantes se sientan seguros, respetados y valorados. Esta área de gestión abarca tanto las interacciones sociales directas en la clase como la participación de los docentes en actividades cocurriculares y culturales particulares que fomentan el sentido de pertenencia e integración dentro de la comunidad escolar. Day (2004) enfatiza que la efectividad de la enseñanza no depende únicamente de las competencias académicas y profesionales del docente. También depende de la capacidad de crear condiciones que promuevan el bienestar social y emocional de los estudiantes.

## **INDICADORES DE LA DIMENSIÓN GESTIÓN SOCIAL**

### **Identificación con la institución educativa**

La identificación con la institución educativa se refiere al nivel de compromiso y el sentido de pertenencia que tienen los docentes respecto a su institución educativa. Este indicador resulta fundamental para garantizar la cohesión y la colaboración de la comunidad escolar. La relación que a nivel de grupos un individuo puede mantener se da a la identidad social que posee (Tajfel, 1982) y en el caso de los docentes, al sentirse parte integral de la institución, hay mayores compromisos con el propósito de





la escuela. La identificación que tienen los docentes con la institución los lleva a participar activamente en los diversos espacios de la vida educativa, lo cual contribuye al beneficio de un clima educativo favorable.

Dicha identificación también se encuentra relacionada con la motivación intrínseca, dado que los docentes dentro de la institución que los respalda y los motiva, reportan mayores niveles de satisfacción profesional y el deseo de colaborar hacia el bienestar organizacional clasificado en el éxito de la institución educativa (Day y Gu, 2010).

### **Ejemplo de trabajo, valores y virtudes**

El docente, como figura de autoridad y guía, rol elemental en la transmisión de valores y virtudes, es un transmisor significativo en la escuela. Según Bandura (1977), los alumnos aprenden gran parte de su comportamiento social y moral a observar e imitar a sus modelos, a sus profesores. En caso de que el docente sea responsable, cumpla con sus labores, sea una persona ética y esté comprometido con los valores, tendrá la posibilidad de ser un modelo positivo para el estudiante que apreciarán y adoptarán a tales valores y conductas en sus vidas.

El trabajo y virtudes que el docente demuestra a sus alumnos los modela y a su vez les influye de manera diferente en su carácter. De la misma manera aquellos alumnos consideran que el docente es una persona confiable y respetable. Parte de estos alumnos, aunque no todos, serán influenciados de manera positiva. Este tipo de liderazgo moral les permite a los alumnos influirse entre sí de una manera responsable y cooperativa en el aula (Lickona, 1991).



## **Tutoría, Consejería y Mejora de la Experiencia Escolar**

La tutoría y el apoyo emocional brindado por los docentes cumplen funciones críticas en ayudar al estudiante a funcionar y prosperar de manera holística. Como menciona Rogers (1951), el apoyo emocional proporcionado por un educador crea una atmósfera donde el estudiante no solo se siente seguro, sino que también está dispuesto a aprender, porque la atmósfera es de apoyo y motivacional. Se supone que el docente debe desempeñar el papel de consejero que asiste a los estudiantes en las múltiples dimensiones de sus vidas, académica, personal y socialmente.

Los consejos y el apoyo de los docentes son clave en el desarrollo para asegurar que los estudiantes se mantengan positivamente inclinados hacia el aprendizaje y la escuela en general. Los estudiantes también aprenden habilidades importantes para ayudarlos a afrontar diferentes desafíos, tanto en el aula como más allá, y esto a su vez ayuda a construir su autoestima (Wentzel, 2002).

## **Promoción de Expresiones Culturales**

La promoción de expresiones culturales dentro del entorno escolar cultiva una avenida para que los estudiantes integren su aprendizaje con su cultura y comunidad. Banks (2008) proporciona una visión general centrada en la idea de que la educación multicultural es la base integral para fomentar una cultura de inclusividad donde todas las etnias y experiencias sean aceptadas. Los educadores que creen en fomentar el respeto por la diversidad cultural al incluir actividades relacionadas y artísticas en el currículo escolar ayudan a los estudiantes a apreciar la diversidad y entender mejor el mundo en el que viven.



Además, la promoción de expresiones culturales permite a los estudiantes descubrir su creatividad y establecer una conexión con sus raíces, cimentando su autoestima y sentido de identidad. Estas actividades son esenciales en el enriquecimiento cultural de los estudiantes, y también fomentan la asistencia mutua y la convivencia pacífica entre los diversos grupos de la comunidad escolar (Banks, 2008).

### **Buen Trato a los Estudiantes**

El buen trato a los estudiantes es fundamental para la gestión social del docente. El trato es favorable cuando hay respeto y afecto por parte del educador; en este caso, ayuda a construir confianza y seguridad, lo que es propicio para el aprendizaje. En palabras de Pianta (1999), la calidad de la relación del docente con su estudiante influye en el desarrollo socioemocional del estudiante, así como en su logro académico. Los docentes que respetan, empatizan y proporcionan apoyo emocional a sus estudiantes crean una atmósfera que asegura a los estudiantes de aprecio, lo que a su vez los motiva a aprender de manera activa.

El buen trato también incluye la capacidad del docente para lidiar con los conflictos de manera positiva y para crear una atmósfera donde el respeto mutuo y la tolerancia sean la norma. Esto influye en la formación de un contexto educativo en el que los estudiantes se sientan seguros para expresar sus puntos de vista y experimentar con nuevas ideas sin el miedo a ser juzgados o criticados (Hamre & Pianta, 2001).



## **2.2.7. Importancia del desempeño docente en el contexto educativo**

El desempeño docente es uno de los factores más importantes que impacta la calidad del sistema educativo y se refleja en los resultados basados en los resultados de aprendizaje. Como indica Darling-Hammond (2000), la cualificación del docente es el factor más influyente en el logro académico de los estudiantes. Este impacto es incluso mayor que el de los recursos de la escuela o el material y la infraestructura. Esto se debe a que los docentes, a través de sus habilidades pedagógicas y su capacidad para relacionarse con los estudiantes, son quienes proporcionan un ambiente de aprendizaje que potencia el desarrollo cognitivo, social y emocional de los estudiantes.

La importancia del desempeño docente impacta el área de la educación de múltiples maneras. Para empezar, los resultados de aprendizaje y la enseñanza efectiva están estrechamente interrelacionados (Bligh, 2000). Los docentes efectivos son capaces de diseñar esquemáticamente sus lecciones para que los estudiantes puedan entender los conceptos clave que se les presentan, y son capaces de fomentar la comprensión y el pensamiento crítico. Además, los docentes que son efectivos en sus roles son practicantes de una amplia variedad de estrategias de aprendizaje que son sensibles a las necesidades y a los diversos estilos de aprendizaje de sus estudiantes. Esto permite una experiencia de aprendizaje más personalizada y significativa (Stronge, 2007).

Otro aspecto es la habilidad que poseen los docentes para crear y mantener un ambiente de aula positivo y ordenado. De acuerdo a Marzano (2003), los docentes



que gestionan adecuadamente el clima del aula, disciplinando y dando control, respeto y motivación, mejoran la enseñanza, lo que potencia los resultados académicos. Este tipo de clima, aparte de optimizar el desempeño académico de los alumnos, también potencia el desarrollo de destrezas sociales y emocionales, lo que enriquece su desarrollo.

La evaluación del desempeño docente es una dimensión esencial para garantizar la mejora sostenible del contexto continuo dentro del entorno educativo. La evaluación, como señalan Santiago et al. (2012), no debe servir exclusivamente como un punto de referencia, sino más bien como un proceso integral que proporcione retroalimentación útil a los instructores. Esto permite a los educadores participar en la formación profesional continua y el desarrollo educativo para perfeccionar sus prácticas de enseñanza y, en consecuencia, los resultados educativos de sus estudiantes. En resumen, el desempeño docente sigue siendo crítico para la efectividad del sistema educativo. Un educador eficiente tiene un impacto contundente en el aprendizaje de los estudiantes y su desempeño, al tiempo que mejora su desarrollo personal. Invertir en la capacitación y evaluación del desempeño docente, además de mejorar los resultados educativos a corto plazo, enriquece la visión estratégica a largo plazo de moldear y nutrir una sociedad completamente comprometida y bien informada.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. *Desempeño docente***

Hace referencia al modo en que los docentes representan sus





responsabilidades educativas, incluyendo la planificación, implementación de estrategias pedagógicas, gestión del aula y evaluación del aprendizaje. Según Stronge (2007), define como una agrupación de competencias, habilidades y actitudes que los educadores utilizan para aumentar la capacidad académica de sus estudiantes y fomentar una atmósfera educativa productiva. Esta idea abarca múltiples aspectos, incluida la capacidad de instar en los estudiantes, adaptar los métodos de enseñanza a sus requerimientos individuales y fomentar un entorno de aprendizaje que promueva la educación. La eficacia resalta significativamente tanto en los logros académicos de los estudiantes como en su crecimiento socioemocional, por lo que es elemental para aumentar la calidad general de la educación.

### **2.3.2. Enseñanza**

La enseñanza se refiere al proceso a través del cual los docentes facilitan el aprendizaje estudiantil mediante la planificación y ejecución de actividades educativas diseñadas para lograr objetivos pedagógicos específicos. Según Shulman (1987), la enseñanza efectiva no solo implica la transmisión monótona de conocimientos, sino también la capacidad docente para estructurar el contenido, utilizar metodologías variadas y promover un ambiente interactivo que fomente el pensamiento crítico. La enseñanza es, por lo tanto, un proceso dinámico que requiere la adaptación continua a los requerimientos y particularidades de los estudiantes.

### **2.3.3. Evaluación**

Es el proceso de recopilación y análisis de datos sobre el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de medir su progreso y proporcionar retroalimentación tanto al



docente como al alumno. Black y Wiliam (1998) La evaluación formativa sirve como un mecanismo vital para mejorar el aprendizaje, ya que permite la identificación en tiempo real de las fortalezas y debilidades de los estudiantes, facilitando el ajuste de las estrategias de enseñanza en consecuencia. La evaluación va más allá de medir únicamente los logros académicos; también abarca la evaluación de habilidades sociales, emocionales y cognitivas.

#### **2.3.4. Gestión**

Se refiere a la administración optima de los recursos, tiempo y procesos dentro de una institución educativa para asegurar su funcionamiento eficaz y el logro de sus objetivos. Según Bush (2011), la gestión educativa abarca tanto la gestión de las personas como de los recursos financieros, y es fundamental para crear un ambiente que apoye, no solo el aprendizaje, sino también promocióne el desarrollo y especialización del personal docente. La gestión eficaz implica no solo una buena administración de los recursos, sino también la capacidad de fomentar una cultura organizacional donde todos los actores educativos puedan contribuir activamente al proceso educativo.

#### **2.3.5. Liderazgo directivo**

Hace alusión a la capacidad del director o líder escolar para fomentar positivamente en el personal docente y la comunidad educativa, facilitando un ambiente que promueva la mejora continua y el cumplimiento de propósitos educativos. Según Leithwood et al. (2008), La calidad del liderazgo, es el segundo factor más importante que afecta el aprendizaje, después de la eficacia de la



enseñanza en el aula. El liderazgo directivo implica identificar una visión clara, tomar decisiones estratégicas y fomentar una cultura organizacional colaborativa que mejore el perfeccionamiento docente y respalde la instrucción de alta calidad.



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo que, busca analizar por medio datos estadísticos, asociados entre dos o más variables sin manipularlas directamente, permitiendo establecer el grado de asociación entre ellas (Hernández, et al., 2014). Se utilizó un método cuantitativo para investigar las variables dadas. El objetivo es evaluar, si el liderazgo empleado por los directores de escuela se asocia a los resultados del desempeño. de los educadores. Este tipo de estudio es muy adecuado para examinar cómo el liderazgo se asocia en las variables de desempeño manteniendo al mismo tiempo las condiciones existentes en el entorno educativo.

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

El método aplicado fue, el hipotético-deductivo implica la formulación de hipótesis y su posterior aprobación mediante la identificación y el análisis (Kerlinger & Lee, 2002). En este estudio, se utilizó este método para formular hipótesis sobre la relación entre las variables analizadas, las cuales serán comprobadas a través de los



datos recopilados. Asimismo, el método observacional se aplicará para recolectar información mediante encuestas y cuestionarios, lo que permitirá analizar las percepciones de los docentes y directivos respecto a ambas variables.

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio fue de tipo básica que, tiene como propósito generar conocimiento y teorías nuevas que puedan ser aplicadas para entender mejor un fenómeno o una realidad, sin buscar una aplicación inmediata (Sampieri, Collado & Lucio, 2014). En este caso, es de tipo básico, porque pretende analizar cómo se asocia las variables entrelazadas, contribuyendo al conocimiento científico sobre la gestión escolar y su asociación en la enseñanza, sin enfocarse directamente en resolver un problema práctico inmediato.

### **3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tuvo un nivel correlacional se centra en identificar un nivel de asociación entre las variables de un estudio (Hernández, et al., 2014). Este estudio se estructura a nivel correlacional con el objetivo de investigar la conexión entre las variables. Lo logra examinando sus interacciones dentro de los entornos educativos del distrito de Túpac Amaru manteniendo las variables sin cambios.

### **3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tuvo un diseño no experimental se caracteriza por observar fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin manipular de manera deliberada las variables (Sampieri, Collado & Lucio, 2014). En este caso, el diseño es



no experimental porque se analizará la asociación entre las variables planteadas, sin intervenir en las condiciones educativas. Además, es un estudio transversal, ya que los datos se recogerán en un único momento, permitiendo capturar la situación actual en las instituciones educativas del distrito de Tupac Amaru.

## 3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.6.1. Población

La población de este estudio estuvo constituida por los directores y docentes de las IES del distrito de Tupac Amaru. En total, la población incluye 3 directores y 99 docentes que laboran en dichas instituciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

**Tabla 2**  
*Población*

| Nº | Distrito    | Nombrados | Contratados | Total     |
|----|-------------|-----------|-------------|-----------|
| 01 | TUPAC AMARU | 58        | 41          | 99        |
|    | Total       | <b>58</b> | <b>41</b>   | <b>99</b> |

*Nota.* Registro

### 3.6.2. Muestra

La muestra conformada por 3 directores y 95 docentes, seleccionados a través de un muestreo no probabilístico intencionado, que permitirá acceder a los participantes que cumplen con los criterios establecidos para el estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Es probabilístico, nivel de confianza del 95% (1.96) y margen de error 5% (0.05).





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

n = tamaño de muestra

Z = nivel de confianza 95% = 1.96

P = variabilidad positiva (0.50)

Q = variabilidad negativa (0.50)

N = tamaño de población (99)

e = precisión o error 5% (0.05)

**Reemplazando:**

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 98}{(98 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 95.01 = 95$$

n= 95 docentes

## 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 3.7.1. Técnicas de investigación

Se aplicó como técnica, la encuesta es una técnica de recolección de datos que permite obtener información a través de la aplicación de cuestionarios estructurados a los participantes (Sampieri, Collado & Lucio, 2014). Se utilizó la encuesta como técnica principal para obtener información tanto de directores como de docentes, con el fin de evaluar las percepciones sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

### 3.7.2. Instrumentos de investigación

En la investigación se empleó el cuestionario; fue utilizado para recoger datos de los participantes. Este instrumento constará de preguntas cerradas y escalas de Likert para medir las dimensiones de ambas variables (Hernández, et al. 2014). Los

cuestionarios estarán diseñados para facilitar la comparación y análisis de los datos obtenidos.

### 3.8. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

#### 3.8.1. Validez de los instrumentos

La validación se realizó por medio de la evaluación de tres expertos, quienes son especialistas y revisaron el contenido del cuestionario para aseguraron la medición adecuada de las variables de liderazgo y desempeño docente. La retroalimentación de los expertos permitirá ajustar los instrumentos antes de su aplicación final.

#### 3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los cuestionarios se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna de los ítems. Se consideró aceptable un valor de 0.70 o superior, lo que indica que, el instrumento es fiable altamente en la medición de las variables (Sampieri, Collado & Lucio, 2014).

**Tabla 3**

*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 (Sampieri, 2015)

En tanto 0.70; el cuestionario tiene alta fiabilidad.

**Tabla 4**

*Fiabilidad - variable liderazgo directivo*

| Estadísticas de fiabilidad |                              |             |
|----------------------------|------------------------------|-------------|
| A. de Cronbach             | A.C elementos estandarizados | N° de elem. |
| 0,70                       | ,741                         | 15          |

Nota. SPSS v.24

**Tabla 5**

*Fiabilidad - variable desempeño docente*

| Estadísticas de fiabilidad |                              |             |
|----------------------------|------------------------------|-------------|
| A. de Cronbach             | A.C elementos estandarizados | N° de elem. |
| 0,71                       | ,647                         | 15          |

Nota. SPSS v.24

Según los resultados generados para la variable desempeño docente, aplicando el Alpha de Cronbach se obtuvo un resultado de 0,71 dando como sustento para dar validez a la confiabilidad del cuestionario

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

La contrastación de las hipótesis se llevó a cabo utilizando técnicas de análisis correlacional, como el coeficiente de correlación de Pearson, que permitió determinar la magnitud y dirección de la asociación entre las variables. Se consideró una correlación con un valor p menor a 0.05, lo que indicaría una relación estadísticamente significativa entre variables.



1. **Hipótesis Nula (H0):** No existe relación positiva significativa.
2. **Hipótesis Alternativa (H1):** Existe una relación positiva significativa.
3. **Nivel de significancia:** 5% ( $\alpha = 0.05$ )
4. **Criterio de decisión:** Si el valor p es menor a 0.05, se rechaza  $H_0$  y acepta la  $H_a$ .



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

En esta sección, se presentan los resultados generados en el SPSS de la investigación, y los resultados están estructurados en tablas y figuras para una mejor comprensión y análisis. Se realizó un análisis con estadísticas descriptivas e inferenciales, lo que ayudó a definir los aspectos primarios de las variables estudiadas y, al mismo tiempo, permitió establecer relaciones significativas entre ellas.

Las estadísticas descriptivas ayudaron a resumir los datos en forma de frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar. Esto facilitó la identificación de tendencias y patrones generales entre la muestra. Por otro lado, la aplicación de estadísticas inferenciales se centró en la prueba de hipótesis, mediante la aplicación del coeficiente de Pearson, que fue útil para determinar la relación entre las variables clave del estudio. Las tablas ilustran la distribución de frecuencias, promedios y otras estadísticas descriptivas para las variables de interés, como docentes y liderazgo directivo.

Las representaciones gráficas, tales como los histogramas, los gráficos de barras y los diagramas de dispersión, permiten una visualización clara y precisa de las tendencias en los datos. En los análisis inferenciales, se utilizó Pearson para analizar la correlación existente entre las variables y se encontró una correlación positiva notable. Los resultados indican que un liderazgo gerencial superior se asocia con un desempeño docente más eficaz, lo que respalda la hipótesis de trabajo formulada inicialmente. Cada uno de estos resultados ha sido explicado con las tablas y figuras que se incluyen, las cuales brindan un análisis integral.

#### 4.2. PROCESO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

La investigación está sujeta a encontrar la relación existente con la polisemia de variables. Para validar las hipótesis planteadas, se aplicó un coeficiente de correlación. Esta herramienta estadística fue útil en determinar tanto la magnitud como la dirección de las relaciones que existían entre dichas variables, en adición a determinar si esas relaciones eran estadísticamente significativas.

#### PRUEBA DE NORMALIDAD

**Tabla 6**

*Pruebas de normalidad - Kolmogorov-Smirnov*

|                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |         | Shapiro-Wilk |    |       |
|----------------------|---------------------------------|----|---------|--------------|----|-------|
|                      | Estadístico                     | gl | Sig.    | Estadístico  | gl | Sig.  |
| Liderazgo pedagógico | 0,965                           | 95 | 0,03*** | 0,967        | 95 | 0,065 |
| Desempeño docente    | 0,915                           | 95 | 0,01*   | 0,874        | 95 | 0,072 |

*Nota.* Elaboración propia





La prueba de Kolmogorov-Smirnov para sostener que las variables: liderazgo pedagógico y desempeño docente, siguen una distribución normal, resultados:

**Tabla 7**

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. (2010)

## 4.2.1. Prueba de hipótesis específica 1

**TABLA 8**

*Correlación gestión institucional y desempeño docente*

|         |                       |                      | Gestión institucional | Desempeño docente |
|---------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Pearson | Gestión institucional | Coef. de correlación | 1.000                 | 0.740**           |
|         |                       | Sig. (bilateral)     | -                     | 0.002             |
|         |                       | N                    | 95                    | 95                |
|         | Desempeño docente     | Coef. correlación    | 0.740**               | 1.000             |
|         |                       | Sig. (bilateral)     | 0.002                 | -                 |
|         |                       | N                    | 95                    | 95                |

Nota. SPSS.V24



## INTERPRETACIÓN

El coeficiente de correlación de Pearson para la dimensión de gestión institucional con la variable desempeño docente es 0.740. Para el objetivo específico 1 (OE1), que pretende encontrar la correlación entre la gestión institucional y el desempeño docente. Los resultados generados muestran un coeficiente de Pearson = 0.740 con un nivel de significancia de 0.002.

El coeficiente de Pearson de 0.740 indica una fuerte correlación positiva. Esto indica que la mejora en la gestión institucional tiende a mejorar el desempeño del docente. La magnitud del coeficiente es notablemente fuerte, lo que significa que factores relacionados con la gestión institucional, como la planificación, organización y liderazgo dentro de la institución, influyen fuertemente en el desempeño de los docentes y en las prácticas de enseñanza dentro del aula.

Por otro lado, el nivel de significancia de 0.002 es menor al 0.05 de referencia, por lo que la correlación que se ha encontrado es, desde el punto de vista estadístico, significativa. Es decir, hay una alta probabilidad de que la relación no sea casual, sino que hay una relación significativa entre las dos variables en el ámbito educativo analizado. En conclusión, el análisis inferencial sugiere que hay una relación positiva y significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente. Esto implica que las mejoras en la gestión institucional podrían estar relacionadas con un mejor desempeño docente, lo que resulta fundamental para el diseño de políticas de gestión que mejoren la calidad educativa en la región.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

**TABLA 9**

*Correlación entre gestión administrativa y desempeño docente*

|         |                        |                   | Gestión administrativa | Desempeño docente |
|---------|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| PEARSON | Gestión administrativa | Coef. correlación | 1.000                  | 0.552             |
|         |                        | Sig. (bilateral)  | -                      | 0.000             |
|         |                        | N                 | 95                     | 95                |
|         | Desempeño docente      | Coef. correlación | 0.552                  | 1.000             |
|         |                        | Sig. (bilateral)  | 0.000                  | -                 |
|         |                        | N                 | 95                     | 95                |

*Nota. SPSS.V24*

Para el objetivo específico 2 (OE2), el cual busca entender el vínculo que existe entre el sistema de administración con el desempeño profesional docente, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos nos dan un Pearson de 0.552 con un nivel de significancia de 0.000. De la forma en que se indica R de Pearson 0.552, se obtenga que hay una correlación positiva fuerte. Esto nos indica que en la medida que el sistema de administración se mejora, en la misma tendencia el desempeño docente se mejora, aunque en este variable la relación es un poco débil comparado con otros factores de la gestión institucional. El tamaño de este coeficiente indica que la gestión administrativa, que se refiere a la gestión de recursos, control de personal, gestión de tiempos, infraestructuras, entre otros, impacta significativamente en el desempeño profesional, aunque no tan fuerte como otros factores de gestión.

La relación encontrada es significativa desde un punto de vista estadístico dado que el p-valor de 0.000 es menor que el 0.05. La relación entre estas variables no es producto del azar. Por lo tanto, es válida y existe una relación significativa en el setting



de la escuela. En conclusión, aunque la relación es moderada, una administración eficaz de los recursos, así como de los procesos escolares, en el contexto de los recursos y las operaciones, mejora el desempeño docente, lo que indica que se debe mejorar la gestión administrativa en el contexto de trabajo de los docentes para mejorar la calidad educativa.

### 4.2.3. Prueba de hipótesis específica 3

**TABLA 10**

*Correlación gestión pedagógica y desempeño docente*

|         |                    | Gestión pedagógica | Desempeño docente |
|---------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Pearson | Gestión pedagógica | Coef. correlación  | 1.000             |
|         |                    | Sig. (bilateral)   | 0.765             |
|         |                    | N                  | -                 |
|         |                    |                    | 0.004             |
|         |                    |                    | 65                |
|         |                    |                    | 65                |
|         | Desempeño docente  | Coef. correlación  | 0.765             |
|         |                    | Sig. (bilateral)   | 1.000             |
|         |                    | N                  | -                 |
|         |                    |                    | 0.004             |
|         |                    |                    | 65                |
|         |                    |                    | 65                |

*Nota. SPSS.V24*

Para el objetivo específico 3 (OE3), se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de Pearson = 0.765 y un nivel de significancia de 0.004. El coeficiente de Pearson de 0.765 indica una correlación positiva fuerte. Esto significa que mejora la gestión pedagógica de una institución, el desempeño de sus docentes también mejora. La gestión pedagógica incluye la planificación curricular, la supervisión y el apoyo a la docencia, la capacitación permanente de los docentes y el diseño de metodologías que propicien



el aprendizaje. Un coeficiente de esta magnitud indica que las medidas adecuadas en la gestión pedagógica mejoran la docencia.

El valor de nivel de significancia de 0.004, que es menor que el estándar 0.05, indica que la correlación es estadísticamente significativa. Esto es que hay una alta probabilidad de que la relación observada no sea una coincidencia, sino que en el contexto educativo es una relación real. En otras palabras, el análisis inferencial indica que hay una relación positiva y significativa. Esta relación sugiere que el aumento del rendimiento de la construcción de la gestión pedagógica permite que la planificación, el desarrollo profesional continuo y la supervisión pedagógica, mejoren la calidad de la enseñanza y el desempeño de los docentes en el aula.

#### 4.2.4. Prueba de hipótesis general

**TABLA 11**

*Correlación liderazgo directivo y desempeño docente*

|         |                      |                   | Liderazgo pedagógico | Desempeño docente |
|---------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Pearson | Liderazgo pedagógico | Coef. correlación | 1.000                | 0.742             |
|         |                      | Sig. (bilateral)  | -                    | 0.003             |
|         |                      | N                 | 95                   | 95                |
|         | Desempeño docente    | Coef. correlación | 0.742                | 1.000             |
|         |                      | Sig. (bilateral)  | 0.003                | -                 |
|         |                      | N                 | 95                   | 95                |

*Nota. SPSS.V24*

Para el objetivo general, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de Pearson de 0.742 con un nivel de



significancia de 0.003. El coeficiente de Pearson de 0.742 indica una fuerte correlación positiva. El rendimiento de los docentes tiende a mejorar con un mayor liderazgo administrativo dentro de las instituciones educativas. Un coeficiente de esta magnitud indica que un liderazgo orientado administrativamente, caracterizado por la capacidad de los directores para motivar a su personal, un liderazgo decisivo y un clima colaborativo y de apoyo, influye fuertemente en las prácticas pedagógicas de los docentes, así como en el rendimiento docente.

Un nivel de significancia de 0.003, que está por debajo del umbral de 0.05, indica que la correlación observada es estadísticamente significativa. Esto sugiere que la probabilidad de que la relación sea espuria es extremadamente baja, reforzando la idea de que existe una relación real y estable entre el liderazgo directivo y el rendimiento docente.

Para finalizar, los resultados muestran que existe una correlación positiva entre el liderazgo directivo y la efectividad docente. Esto implica que un liderazgo directivo fuerte, que se caracteriza por la habilidad de los directores a brindar una guía clara y efectiva, se relaciona a un mayor desempeño de los docentes. Optimizar el desempeño directivo en liderazgo por parte de los directores de escuelas puede ser decisivo para mejorar el rendimiento académico y la calidad en su conjunto.

#### **4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este estudio, el objetivo general fue determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, y trabajar en torno a tres objetivos específicos. Primero presentaremos los resultados obtenidos de acuerdo con cada uno





de los objetivos, teniendo en cuenta el coeficiente de McCall y el nivel de significancia.

El coeficiente de Pearson = 0.742 y el nivel de significancia de 0.003 sugieren que hay una diferencia significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. En este caso, los resultados muestran que en las instituciones educativas, si se ejerce un liderazgo directivo que promueve el espíritu de equipo, el razonamiento efectivo y motiva al personal docente, habrá una mejora notable en el desempeño de los docentes y en la calidad general de la enseñanza. El mero hecho de que las responsabilidades de liderazgo directivo en las instituciones educativas se ejerzan de acuerdo con la importancia del rol confirma la relevancia de los resultados obtenidos.

Este hallazgo se alinea con otros estudios, incluidos los realizados por Leithwood et al. (2008), que argumentan que el liderazgo escolar es el segundo factor más importante que influye en el aprendizaje de los estudiantes, después de la calidad de la enseñanza. En el caso de Tupac Amaru, los directores que toman un rol de liderazgo activo y estratégico mejoran directamente el desempeño profesional de los docentes, lo que a su vez contribuye a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

El coeficiente de Pearson = 0.740 y un nivel de significancia de 0.002 indican una correlación positiva fuerte y significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente. Esto significa que las mejoras en la gestión institucional, incluidos la planificación, dirección y control de los recursos escolares, están vinculadas a un aumento en el desempeño docente. Este resultado refuerza el hecho de que una gestión institucional fuerte y eficiente beneficia directamente a los docentes



al proporcionar un ambiente favorable para llevar a cabo sus actividades pedagógicas.

Los resultados que obtenemos aquí se alinean con las investigaciones que realizó Bolívar Bolívar en el año 2010, el cual asegura que una gestión institucional eficaz crea un clima de aprendizaje que es altamente propicio, colaborativo, y por lo tanto, impacta de forma directa en la motivación y rendimiento de los profesores.

Los resultados que se han obtenido acerca de la gestión administrativa y el desempeño de los profesores consagran el coeficiente de Pearson = 0.552 y un nivel de significancia de 0.000. Esto, por una parte, indica que la gestión administrativa y el desempeño docente presentan una correlación positiva fuerte y con una relación moderada de 0.552. Esto indica que una administración adecuada de los recursos, el uso que se da al tiempo programado y el control sobre el desempeño del personal, resulta en una mayor efectividad en la docencia. Sin embargo, el hecho de que dicha relación sea más moderada puede interpretarse como que la gestión administrativa, por más importante que sea, no se relaciona de manera directa como ocurre con otras dimensiones, como lo es la gestión pedagógica.

Los resultados obtenidos se suman a otras investigaciones como las de Bush en 2011, que decían que la estrategia de gestión administrativa integrada mejora la eficiencia escolar y que sobre el rendimiento docente sus efectos son más indirectos, a partir de la alta estructura que brinda para la realización de la actividad pedagógica.

El coeficiente de correlación de Pearson se da como 0.765 y el nivel de significancia es 0.004. Esto sugiere una correlación positiva fuerte y significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente. Este resultado enfatiza que la gestión



pedagógica, que incluye el diseño del currículo docente, la supervisión de procesos de enseñanza y el desarrollo profesional para los docentes, impacta directa y fuertemente en el desempeño de los docentes. El nivel de significancia confirma aún más la fortaleza de esta relación, lo que constituye un argumento convincente para mejorar la gestión pedagógica y así mejorar el desempeño docente.

Este hallazgo apoya el trabajo anterior de Stronge (2007) que afirma que la gestión pedagógica es un impulsor primario del éxito educativo, ya que afecta tanto la calidad de la instrucción como la capacidad de los docentes para alcanzar sus metas de enseñanza. En el contexto educativo, la dirección como función de liderazgo supone la elaboración y el seguimiento de un plan educativo común, el aprecio de la mejora continua y el clima colegial entre el cuerpo docente (Hallinger, 2011). Un liderazgo funcional abarca el logro holístico de los objetivos, tanto educativos como del cuerpo docente, del personal. También se anticipa que el director de la escuela la supervisará. Sin embargo, se espera que el director proporcione su supervisión, participe activamente en el diseño curricular, en la toma de decisiones estratégicas y en las evaluaciones de la ejecución institucional.

Las actividades del aula son referidas como el único ámbito en el cual los estudiantes son capaces de modular la toma de decisiones, la que de por sí pide la autogestión de todos los procesos. Deci y Ryan (2000) han considerado la autonomía como un elemento de peso dentro de la teoría de la autodeterminación, la que postula que aprendices que ganen reconocimiento de la autoestima como agentes capaces de elegir tienden a estar más motivados por los factores intrínsecos y alcanzar un aprendizaje más profundo. En el aula, la autonomía favorece la autorregulación y les



permite a los estudiantes verse en la toma de decisiones sobre la mejora de sus resultados académicos.

En los contextos educativos, fomentar la autonomía significa que los instructores necesitan crear una zona en el aula donde los estudiantes se sientan empoderados para participar en los complejos procesos de dominio del material, tomando decisiones sobre los métodos y herramientas a utilizar, así como los criterios y resultados a evaluar. Los estilos de liderazgo directivo más equilibrados que apoyan la autonomía desafían las nociones convencionales del clima escolar donde la iniciativa y la independencia están encerradas, para fomentar el cultivo del crecimiento personal y académico autosostenido (Zimmerman, 2002). Completar la autoevaluación en una institución educativa es un proceso que es cíclico por naturaleza, lo que brinda a los directores de escuela y a los maestros la oportunidad de reflexionar sobre sus prácticas y gestionar procesos hacia la mejora de la calidad educativa. En la opinión de Stufflebeam (2003), la autoevaluación es un proceso que necesita situarse en el contexto del marco de evaluación enfocado en la mejora, ya que la autoevaluación contribuye a identificar, planificar y mejorar los procesos hacia las prácticas discapacitantes de la institución.

En este orden de ideas, la habilidad del director en conducir la autoevaluación es un indicador significativo de su eficacia en el liderazgo en los asuntos administrativos concernientes a la institución educativa. Un director que facilita la autoevaluación sistemática y apoya estos procesos en su gobernanza fomenta una cultura de mejora continua en la organización en la que todos, incluidos el facultad y los estudiantes, participan en la reflexión sobre sus resultados y en los procesos de



toma de decisiones que conducen a sus cambios razonados (Marzano, Waters, & McNulty, 2005). Primero, los factores geográficos y climáticos de un distrito pueden representar desafíos con respecto a la accesibilidad de todas las instituciones educativas dentro de un distrito determinado, impidiendo así la recolección de datos de ciertas regiones. Además, dado que el estudio se ubica en un área rural específica, los hallazgos pueden no ser completamente aplicables a otros contextos educativos urbanos o de diferente naturaleza. También es posible que algunos directores o maestros no se sientan del todo cómodos proporcionando información detallada sobre sus prácticas, lo que puede afectar la precisión de la información obtenida. Finalmente, el tiempo asignado para la recolección y análisis de datos puede no ser adecuado para abordar de manera adecuada todos los aspectos deseados.

La administración escolar, por el contrario, en el caso de los directores eficaces, va más allá de la mera gestión: asumen también el rol de los pedagógicos e intervienen en el guiado del trabajo docente para asegurar que los educadores implementen acciones de enseñanza de alta calidad, praktikg (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008). Esta postura en la enseñanza-aprendizaje es responsable en buena medida del mejoramiento en los resultados académicos, sobre todo en contextos complicados como la escasez de recursos o el bajo rendimiento de los algebra. La estrategia del conjunto de técnicas pedagógicas, formativas y organizativas que se para en el alcance de estos sus objetivos, es atender el mundo guía en el que esas acciones son sistemáticas y sus resultados se pueden estructurar, monitorear y evaluar en relación con el logro de los objetivos.

Esto implica la contabilidad precisa de los recursos pedagógicos, de tiempo,



financieros, infraestructurales, la supervisión de las instalaciones físicas de la escuela, la planificación financiera y la supervisión de los gastos del presupuesto escolar, control de los gastos del presupuesto escolar, las actividades de enseñanza y aprendizaje, la optimización del tiempo. Más alineación de los procesos administrativos con la visión de la institución y la alineación con estas para apoyar las actividades de enseñanza, que Bolívar llama marcos pedagógicos centrados en el aprendizaje, competen al director. El orden en que los directores ejercen sus competencias en este aspecto, tiene relevancia para la creación y el mantenimiento de un entorno escolar bien ordenado y dotado para la enseñanza y el aprendizaje.

Senge (1990) menciona que los directores deben esforzarse para poder limitar los recursos que necesitan. Esto conlleva la contratación de servicios de mantenimiento que sobrepasan la preservación y la asignación en términos de implementación de recursos, la equidad en inversión, en términos de la inversión financiera, de acuerdo a la educación que se pretende brindar. Dentro del contexto educativo, el control óptimo del tiempo se refiere a la capacidad del director para programar y realizar actividades escolares dentro del tiempo real disponible para docentes y estudiantes. Como señala Covey (1989), la planificación de las actividades de un docente debe encajar en una estructura general, y la subsecuencia debe, en la mejor medida posible, respetar el orden en que se elaboran los contenidos, por lo que la utilización del tiempo debe estructurarse en torno a actividades que ofrezcan una influencia educativa óptima.

Tanto el calendario académico como el horario de clases deben desarrollarse teniendo en cuenta que el tiempo debe invertirse de manera equilibrada. Deben





fomentar una utilización óptima del tiempo sin fatiga para los docentes y estudiantes, mientras se proporcionan las mejores condiciones posibles para la enseñanza y el aprendizaje. La efectividad también implica la capacidad de implementar en contextos temporales dinámicos, adaptaciones centradas en el tiempo en el escenario destinado a lograr los objetivos (Hoy & Miskel, 2013). Asimismo, como un líder pedagógico, el director de una institución debe propiciar el desarrollo de espacio donde los docentes cubran de manera conjunta sus reflexiones acerca de los compromisos asumidos, el quehacer que se ejecutó en el aula, y el modo cómo se calificó el aprendizaje de los alumnos, reflexionando en conjunto sobre sus prácticas. Esto potencia y fomenta una cultura de aprendizaje compartido que nutre el aprendizaje y la retroalimentación constante, tanto de los docentes como de los alumnos (Bolívar, 2010).

La creación y el diseño de estos espacios se inscriben como ámbito en donde ejercer el liderazgo pedagógico. Fullan (2001) señala que el liderazgo pedagógico se enriquece y fortalece en la medida en que los docentes colaboran entre sí, y es indispensable para el desarrollo de una cultura que fomente la creación de interacciones, el análisis reflexivo de la docencia, así como una gran variedad de prácticas en la enseñanza. Se requiere de un director que fomente la formación de pequeños grupos que se reúnan con periodicidad para estudiar los problemas de orden pedagógico, narrar casos de éxito, así como formular respuestas a los problemas educativos planteados. El trabajo colaborativo fortalece el sentido de comunidad entre educadores, promoviendo una cohesión y apoyo mutuo más sólidos en el perfeccionamiento de políticas curriculares. A través de la colaboración, los educadores aprenden unos de otros, reflexionan sobre sus prácticas, y les realizan



ajustes de optimización con el propósito de mejorar los resultados para sus aprendices (Hargreaves & Fullan, 2012).

La evaluación debe ser flexible y holística adaptada a contextos. Este enfoque da la oportunidad de captar el progreso en las dimensiones holísticas de los estudiantes, y su comprensión de los conceptos, también reconociendo áreas que requieren apoyo adicional. Una estrategia que integra evaluación y enseñanza de manera holística se materializa en el marco de un liderazgo directivo. Una evaluación más integral en la que se incorporan técnicas de evaluación auténtica avanzada, como las evaluaciones de corte por proyectos, auto y co-evaluaciones, y el trabajo grupal. No puede basarse únicamente en la prueba estandarizada. Esto promueve una comprensión más enriquecida del estudiante (Brookhart, 2017). El compromiso y la comunicación con los líderes comunitarios son las actividades centrales del liderazgo comunitario. Como indica Fullan (2001), el liderazgo es efectivo en el raro caso en que puede involucrar a las partes interesadas y educadores de la comunidad de tal manera que se genere un proceso educativo constructivo que construya las estructuras colaborativas y de apoyo que la escuela y los estudiantes requieren. Los líderes comunitarios definidos aquí incluyen funcionarios del gobierno local y líderes de grupos sociales organizados que, en ocasiones, sirven como críticos apoyos a iniciativas educativas pertinentes a nivel local.

Los líderes comunitarios pueden aprovechar sus posiciones para avanzar iniciativas que, cuando son articuladas y adoptadas por la escuela, le permiten servir mejor a las expectativas de la comunidad. Tal comunicación también hace posible movilizar recursos comunitarios y emprender proyectos colaborativos destinados a



mejorar los servicios educativos y las condiciones de vida de los estudiantes. Los estilos de liderazgo participativo son más efectivos que otros estilos porque, a través de interacciones positivas y proactivas con los líderes, se crea un ecosistema colaborativo escuela-comunidad (Bolívar, 2010). La importancia del liderazgo directivo recae en que se elabora el sistema en el que la cultura escolar se mueve, contenida la mejora continua como elemento esencial. Fullan (2001) describe como líder en la escuela alguien que sea capaz de activar en los docentes la mejora de las estrategias que imparten, así como la incorporación en su quehacer cotidiano de nuevas ideas que les permitan optimizar el aprendizaje en los alumnos. Un pedagógico sólido que toma parte en la vida de la escuela es fundamental en el liderazgo que se ejerce centrado en el aprendizaje a todos los niveles, la correcta medición de dicho aprendizaje, la sistematización de la colaboración profesional entre los docentes, y en general, el progreso de la educación en la institución.

Igualmente, desafiante es cómo los líderes escolares son capaces de gestionar la carga administrativa junto con el liderazgo instruccional. Hallinger (2011) informa que una parte justa de los líderes escolares se siente abrumada por la carga administrativa. Esto dificulta que proporcionen el apoyo pedagógico o de desarrollo profesional necesario a los docentes. Este desequilibrio, de una manera u otra, socava la calidad del liderazgo educativo, lo que posteriormente impacta el rendimiento de los estudiantes o los resultados de aprendizaje. Los directores son capaces de gestionar eficazmente el tiempo y los recursos, equilibrando ambas actividades a un nivel satisfactorio.

La gestión de la diversidad es un desafío en sí mismo en muchas instituciones



educativas. Los directores necesitan ser capaces de gestionar escuelas que atienden a estudiantes de diferentes contextos socioeconómicos y culturales y con diferentes niveles de habilidades académicas. Los líderes escolares, como destacan Ainscow y Miles (2008), tienen la responsabilidad de fomentar la ética y cultura inclusivas de la escuela y centrarse en la diversidad y la inclusión asegurando que todos los estudiantes, independientemente de sus atributos individuales, accedan a una educación de calidad. Los líderes escolares necesitan adoptar una pedagogía inclusiva y colaborar con docentes y padres para identificar y satisfacer las necesidades específicas de cada estudiante para proporcionar una educación de calidad.

La gestión profesional en el desempeño docente hace referencia a la administración de su quehacer pedagógico en función de optimizar las oportunidades que la enseñanza y el aprendizaje ofrecen. Stronge (2007) indica que la gestión profesional de un docente, en el contexto de su quehacer, implica el ejercicio de diversas actividades que comienzan desde la planificación de la clase, su interacción con los alumnos durante la clase, y el aprovechamiento de la clase, los tiempos, y el clima de la clase. En esta dimensión se sostiene que el docente eficaz, a diferencia de un maestro con una formación teórica amplia, es aquel que tiene la posibilidad de convertir sus conocimientos en un lenguaje accesible y que sepa como manualizar un ambiente positivo y disciplinado que favorezca el aprendizaje.

La percepción que posee el docente acerca del tema a impartir es uno de los pilares en los que se sostiene la enseñanza y sistematización de la educación. Shulman (1986) expone el caso del "conocimiento del contenido" donde toma en



cuenta el conocimiento sobre la disciplina en sus principios y su enseñanza a los alumnos. En el caso de un docente que posee un buen dominio de su asignatura, él o ella la podrá explicar, responder a las interrogantes de sus alumnos, y, lo que es más, podrá entrelazar con otros saberes, lo que enriquece el aprendizaje.

Por otra parte, la comunicación eficaz incluye el dominio del lenguaje didáctico sobre los alumnos, la formulación de retos que despierten pensamiento crítico, y la formulación de discusiones relevantes y enriquecedoras en la clase. La comunicación verbal debe ser acompañada de gestos y otras formas de silencio que respalden las ayudas verbales (Jensen, 2008). Las preocupaciones sobre el rendimiento estudiantil en el caso de América Latina en Bildung 3.0. El seguimiento y monitoreo de los cursos de aprendizaje del estudiante ha sido un indicador ampliamente aceptado del desempeño del docente y del progreso de aprendizaje del estudiante. Un docente que se preocupa por el rendimiento de sus alumnos elimina barreras. En un modelo de cooperación de enseñanza durante la educación, el proceso de enseñanza y aprendizaje trasciende en un profundo compromiso pedagógico. Enriquece no solo al estudiante, sino a toda la comunidad. Tal es el caso de un docente que se esfuerza por asegurar que sus alumnos que operan a un nivel de rendimiento bajo. El trabajo es tal que todos pueden y deben lograr lo que es posible, el aprendizaje es un proceso pedagógico que está disponible de manera óptima y se da libremente.

La enseñanza que está intencionadamente diseñada para lograr los objetivos de aprendizaje previstos permite al docente organizar las actividades de aprendizaje en una secuencia lógica claramente definida que simultáneamente genera entusiasmo y propósito en la lección. Permite al docente verificar si su enseñanza es relevante,



que todos los participantes están incluidos y que su participación es significativa y no trivial durante el proceso de enseñanza y aprendizaje (Shavelson & Stern, 1981). La autoimagen profesional de un docente se define, entre otros elementos, por tener una buena autoestima, ya que afecta las relaciones que tiene con los alumnos, su desempeño y su motivación. Para Rosenberg, la autoestima se define como la evaluación de uno mismo. En el caso del docente, la autoestima tiene que ver con la confianza del docente en su capacidad para dar instrucción, su capacidad de toma de decisiones y su habilidad para manejar problemas cotidianos en clase. Los docentes que disfrutan de una buena autoestima tienden a ser más resilientes, tener mejores estrategias de afrontamiento ante la crítica, y tienden a estar más dispuestos a aceptar cambios e innovaciones en la enseñanza.

La satisfacción profesional es un tema crucial con respecto al cumplimiento en el rol del docente; el motivo principal es la carga laboral que tienen. Será más fácil explicar lo dicho anteriormente con la cita de Locke en 1976 que dice que la satisfacción profesional puede ser el resultado de evaluar diversas actividades laborales de la expectativa personal. A nivel educativo, se puede entender la satisfacción profesional por el enfoque que se da al reconocimiento activo de la política de profesionalización del aula, y la valoración del docente por la administración y por sus alumnos. Un docente que manifiesta satisfacción en el trabajo se mostrará más activo en el aprendizaje de la unidad, en la participación en los actos escolares y en el relacionamiento positivo con los alumnos. Su satisfacción influye en el rendimiento y en el relacionamiento con los alumnos (Klassen & Chiu, 2010).





## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se determinó que, existe relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru, Canas, Cusco. El coeficiente de Pearson ( $r = 0.742$ ) indica que un liderazgo directivo eficaz se asocia directamente con un mejor desempeño docente. El nivel de significancia de 0.003 confirma que esta relación no es producto del azar, lo que sugiere que los directores que ejercen un liderazgo fuerte y bien estructurado influyen positivamente en la calidad de la enseñanza.

**SEGUNDA:** Se analizó que, existe una relación positiva fuerte y significativa con el desempeño docente ( $r = 0.740$ ,  $p\text{-valor} = 0.002$ ). Esto sugiere que una buena gestión institucional, que incluye la planificación, organización y control de los recursos educativos, tiene un impacto notable en el desempeño docente. La fuerte relación indica que cuando los directores gestionan de manera eficiente los aspectos institucionales, los docentes tienden a mejorar su rendimiento en el aula.

**TERCERA:** se conoció que, existe relación positiva fuerte y significativa con el desempeño docente ( $r = 0.552$ ,  $p\text{-valor} = 0.000$ ). Aunque la relación no es tan fuerte como en otras dimensiones, los datos sugieren que la gestión eficiente de los recursos administrativos, la supervisión y el cumplimiento de las normativas contribuyen al mejor desempeño de los docentes. Sin embargo, su influencia es más indirecta.

**CUARTA:** Se explicó que, existe relación positiva fuerte y significativa con el desempeño docente ( $r = 0.756$ ,  $p\text{-valor} = 0.003$ ). Este resultado resalta la importancia



crucial de la gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. Una gestión pedagógica efectiva, que abarca la planificación curricular, el monitoreo de las prácticas de enseñanza y la formación continua de los docentes, tiene un impacto directo en la calidad de la enseñanza.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A la Unidad de Gestión Educativa Local de Canas, deben fortalecer las competencias de liderazgo directivo en las instituciones educativas, promoviendo la formación continua de los directores en áreas como la toma de decisiones estratégicas, la motivación del personal y el fomento de un clima institucional colaborativo. Además, es importante que los directores cuenten con herramientas y recursos que les permitan aplicar un liderazgo pedagógico sólido para mejorar el rendimiento docente.

**SEGUNDA:** A los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru provincia de canas; optimizar la gestión institucional a través de la implementación de planes estratégicos claros, con objetivos definidos que involucren la participación activa de los docentes. Además, los directores deben recibir capacitación en gestión institucional para asegurar que puedan manejar de manera efectiva los recursos y fomentar un ambiente de trabajo positivo que motive a los docentes.

**TERCERA:** A los directivos de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru provincia de canas, se recomienda mejorar los procesos administrativos dentro de las instituciones educativas, garantizando que el personal docente disponga de los recursos necesarios y que las actividades administrativas no interfieran con las funciones pedagógicas. Asimismo, es necesario que los directores reciban formación en gestión administrativa para maximizar la eficiencia y apoyo en los aspectos no pedagógicos de la escuela.



**CUARTA:** A los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru provincia de canas, se recomienda priorizar la gestión pedagógica en las instituciones educativas, proporcionando a los directores y docentes herramientas y formación en planificación curricular y evaluación continua. Además, se deben establecer mecanismos regulares de supervisión pedagógica que incluyan retroalimentación constructiva para los docentes, con el fin de fomentar su desarrollo profesional y mejorar la calidad educativa.



## REFERENCIAS

- Ainscow, M., & Miles, S. (2008). Making education for all inclusive: Where next? Prospects, 38(1), 15-34.
- Álvarez, & Villanueva (2020). Influencia del liderazgo directivo en la práctica docente - Lima Metropolitana.
- Ball, D. L., Thames, M. H., & Phelps, G. (2008). Content knowledge for teaching: What makes it special? Journal of Teacher Education, 59(5), 389-407.
- Banks, J. A. (2008). An introduction to multicultural education (4th ed.). Pearson.
- Bennell, P., & Akyeampong, K. (2007). Teacher motivation in sub-Saharan Africa and South Asia. Department for International Development.
- Berrios (2022) Liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño docente, Cusco.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 5(1), 7-74.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo comunitario en las instituciones educativas. Revista Iberoamericana de Educación, 52, 25-45.
- Brookhart, S. M. (2017). How to use grading to improve learning. ASCD.
- Bush & Glover (2014) Las prácticas de liderazgo directivo en la enseñanza docente.
- Bush, T. (2011). Theories of educational leadership and management (4th ed.). SAGE Publications.
- Cabezas (2020) Coaching Educativo y desempeño docente en una Institución Educativa de Machala-Ecuador.
- Cornejo (2021) Liderazgo del director y desempeño docente en instituciones educativa - Cusco.



- Cortegana (2023) Liderazgo gerencial y desempeño docente - Cortegana de Celendín.
- Danielson, C. (2007). Enhancing professional practice: A framework for teaching (2nd ed.). ASCD.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. Education Policy Analysis Archives, 8(1), 1-44.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. Education Policy Analysis Archives, 8(1), 1-44.
- Day, C. (2004). A passion for teaching. Routledge.
- Day, C., & Gu, Q. (2010). The new lives of teachers. Routledge.
- Day, C., Sammons, P., & Gurr, D. (2014). Leadership in diverse contexts. Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Epstein, J. L. (2011). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (2nd ed.). Westview Press.
- Fernández & Quispe (2019). Relación entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en planteles educativos rurales del Cusco.
- Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, 111(23), 8410-8415.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. Jossey-Bass. Press
- Guzmán & Ramos (2021). El liderazgo pedagógico y el desempeño docente en Arequipa.
- Hallinger y Heck (2010) liderazgo colaborativo y mejora escolar - Tailandia.





- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hamre, B. K., & Pianta, R. C. (2001). Early teacher-child relationships and the trajectory of children's school outcomes through eighth grade. *Child Development*, 72(2), 625-638.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice* (5th ed.). Routledge.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Huamán, R., & Gutiérrez, P. (2020). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente - Cusco*.
- Intriago (2021) *el liderazgo pedagógico en el perfeccionamiento de la efectividad docente*. Ecuador
- Jacob, B. A., & Lefgren, L. (2008). Can principals identify effective teachers? Evidence on subjective performance evaluation in education. *Journal of Labor Economics*, 26(1), 101-136.
- Jensen, E. (2008). *Brain-based learning: The new paradigm of teaching*. Corwin Press.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt



College Publishers.

Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.

Kuh, G. D. (2001). Assessing what really matters to student learning: Inside the National Survey of Student Engagement. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 33(3), 10-17.

Leithwood, & Jantzi (2006) liderazgo transformacional como impacto en la docencia con sus prácticas en el aula - Canada.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. National College for School Leadership.

Loorthen (2022). El liderazgo gerencial se asocia al desempeño de los docentes en el campo educativo.

Marín (2021) liderazgo directivo para el desempeño docente – Chiclayo, Marín se propuso obtener su título de Doctora en Educación.

Marzano, R. J., Marzano, J. S., & Pickering, D. J. (2003). Classroom management that works: Research-based strategies for every teacher. ASCD.

Nina, & Quispe (2020). Liderazgo comunitario y desempeño docente en Urcos, Cusco.

Noddings, N. (2003). Happiness and education. Cambridge University Press.

Panta (2020) Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral en una Institución Educativa de Guayaquil.

Paredes & Tito (2021). Liderazgo pedagógico y desempeño docente - Cusco.

Paredes (2022) El liderazgo gerencial se asocia al desempeño de los docentes.



- Pilco y Peso (2024) liderazgo gerencial y desempeño docente – Cusco.
- Quispe (2022) Liderazgo del director y desempeño docente UGEL Andahuaylas.
- Quispe, & Mamani (2019). Gestión pedagógica y desempeño docente - Chinchero, Cusco.
- Richards, J. C., & Bohlke, D. (2011). Creating effective language lessons. Cambridge University Press.
- Robinson, et al. (2008) liderazgo colaborativo y aprendizaje de los estudiantes – EEUU.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & 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.
- Salazar & Pérez (2018). Influencia de la gestión administrativa en el desempeño docente - Callao.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez (2021) el liderazgo gerencial en el desempeño docente en Virú. Educación para la vida.
- Sanders, M. G. (2003). Community involvement in schools: From concept to practice. Education and Urban Society, 35(2), 161-180.
- Santiago, P., Donaldson, G., Herman, J., & Shewbridge, C. (2012). Teacher evaluation in Chile: 2013. OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education.
- Segil (2021) liderazgo directivo y desempeño docente una institución educativa – Pachacamac.



- Sheldon, S. B., & Epstein, J. L. (2005). Involvement counts: Family and community partnerships and mathematics achievement. *The Journal of Educational Research*, 98(4), 196-207.
- Soto (2022) El estilo de liderazgo pedagógico directivo en la práctica docente en el aula y los procesos curriculares - Andahuaylas.
- Spillane & Healey (2010) conceptualizando el liderazgo y la gestión escolar - EEUU.
- Stronge, J. H. (2007). *Qualities of effective teachers* (2nd ed.). ASCD. • Day, C., & Gu, Q. (2010). *The new lives of teachers*. Routledge.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In *International handbook of educational evaluation* (pp. 31-62). Springer.
- Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. Routledge.
- Timoteo (2023) Estilos de liderazgo y desempeño docente en la educación – Huánuco.
- Toledo (2020) Liderazgo directivo y desempeño docente.
- Tomlinson, C. A. (2001). *How to differentiate instruction in mixed-ability classrooms*. ASCD.
- Vargas & Espinoza (2017). *Liderazgo directivo y satisfacción laboral docente en Trujillo*.
- Vargas, J., & Huillca, M. (2018). *Gestión administrativa como impacto en el desempeño docente - Cusco*.
- Wentzel, K. R. (2002). Are effective teachers like good parents? Teaching styles and student adjustment. *Child Development*, 73(1), 287-301.
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice*, 41(2), 64-70.



# ANEXOS



## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | HIPÓTESIS GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | VARIABLES<br>DIMENSIONES Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | METODOLOGÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco?</p> | <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICOS</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> | <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> <p>Existe una relación significativa entre la gestión pedagógica y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco.</p> | <p><b>VI LIDERAZGO DIRECTIVO</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión institucional</li> <li>Gestión administrativa</li> <li>Gestión pedagógica</li> </ul> <p><b>VD DESEMPEÑO DOCENTE</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Profesional</li> <li>Gestión Personal</li> <li>Gestión Social</li> </ul> | <p><b>Tipo de investigación:</b><br/>Básico</p> <p><b>Enfoque de investigación:</b><br/>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño de investigación:</b><br/>No-Experimental</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b><br/>Descriptivo-Correlacional</p> <p><b>Población</b><br/>Instituciones Educativas del nivel secundaria del distrito de Tupac Amaru Canas, Cusco</p> <p><b>Técnica</b><br/>Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b><br/>Cuestionario</p> |

Nota. Matriz consistencia





## ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLE                     | DIMENSIONES         | INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                      | ESCALA DE MEDICIÓN                                                                         |
|------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| VI<br>LIDERAZGO<br>DIRECTIVO | Institucional       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía de los estudiantes</li> <li>• Comunicación con los estudiantes</li> <li>• Participación activa de los estudiantes</li> </ul>                                                                                                  | ORDINAL<br>1 = Nunca<br>2 = Casi nunca<br>3 = A veces<br>4 = Con frecuencia<br>5 = Siempre |
|                              | Administrativa      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz de la infraestructura y recursos financieros.</li> <li>• Control óptimo del tiempo.</li> <li>• Conduce la autoevaluación</li> </ul>                                                                                       |                                                                                            |
| VD<br>DE SEMPEÑO<br>DOCENTE  | Pedagógica          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona la formación continua de los profesores.</li> <li>• Genera espacios para el trabajo colaborativo.</li> <li>• Orienta el uso de estrategias metodológicas para la evaluación de los aprendizajes.</li> </ul>                    | ORDINAL<br>1 = Nunca<br>2 = Casi nunca<br>3 = A veces<br>4 = Con frecuencia<br>5 = Siempre |
|                              | Gestión Profesional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado o dominio de la materia.</li> <li>• Comunicación verbal clara y fluida.</li> <li>• Manejo de orden y disciplina en clase.</li> <li>• Preocupación por el rendimiento del alumno.</li> <li>• Planificación de la clase.</li> </ul> |                                                                                            |
|                              | Gestión Personal    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima elevada.</li> <li>• Satisfacción en el trabajo.</li> <li>• Asistencia y puntualidad en el trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de las horas de clase.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> </ul>                                |                                                                                            |
|                              | Gestión Social      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la I.E.</li> <li>• Ejemplo de trabajo, valores y virtudes.</li> <li>• Orientación, consejo y ayuda al alumno.</li> <li>• Fomento de las expresiones culturales.</li> <li>• Buen trato a los alumnos.</li> </ul>      |                                                                                            |



## ANEXO 3: CUESTIONARIOS

### LIDERAZGO DIRECTIVO

Se presenta un cuestionario tipo escala de Likert para la variable Liderazgo Directivo, estructurado con base en sus tres dimensiones: Institucional, Administrativa y Pedagógica. Los encuestados deberán responder en una escala de 1 a 5, donde:

Indicaciones: **Marque con una X en la opción que crea conveniente.**

Muy en desacuerdo 1      En desacuerdo 2      Indeciso 3      De acuerdo 4      Muy de acuerdo 5

| LIDERAZGO DIRECTIVO              |                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>Dimensión: Institucional</b>  |                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|                                  | El director establece una visión clara y compartida para la institución educativa.                                |   |   |   |   |   |
|                                  | El director involucra a todo el personal en la toma de decisiones estratégicas.                                   |   |   |   |   |   |
|                                  | El director fomenta la colaboración entre los docentes y el personal administrativo.                              |   |   |   |   |   |
|                                  | El director promueve una cultura de mejora continua dentro de la institución.                                     |   |   |   |   |   |
|                                  | El director lidera la planificación y ejecución de los proyectos institucionales.                                 |   |   |   |   |   |
|                                  | El director gestiona adecuadamente los recursos humanos para lograr los objetivos institucionales.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                  | El director se asegura de que las políticas educativas nacionales y locales sean implementadas correctamente.     |   |   |   |   |   |
| <b>Dimensión: Administrativa</b> |                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|                                  | El director gestiona eficientemente los recursos financieros de la institución.                                   |   |   |   |   |   |
|                                  | El director supervisa que las tareas administrativas se realicen en tiempo y forma.                               |   |   |   |   |   |
|                                  | El director organiza las tareas administrativas para que no interfieran en el trabajo pedagógico de los docentes. |   |   |   |   |   |
|                                  | El director asegura la transparencia en el uso de los recursos materiales y financieros.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                  | El director resuelve los problemas administrativos de manera rápida y eficaz.                                     |   |   |   |   |   |
|                                  | El director garantiza que las normativas administrativas se                                                       |   |   |   |   |   |



|  |                                                                                                                                    |          |          |          |          |          |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | cumplan de manera eficiente.                                                                                                       |          |          |          |          |          |
|  | El director promueve un ambiente organizacional ordenado y bien estructurado.                                                      |          |          |          |          |          |
|  | <b>Dimensión: Pedagógica</b>                                                                                                       |          |          |          |          |          |
|  | El director incentiva la formación y capacitación continua de los docentes.                                                        |          |          |          |          |          |
|  | El director apoya a los docentes en la planificación de actividades pedagógicas.                                                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|  | El director fomenta la innovación pedagógica y la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza.                               |          |          |          |          |          |
|  | El director supervisa regularmente el trabajo pedagógico de los docentes para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. |          |          |          |          |          |
|  | El director asegura que los docentes cuenten con los recursos necesarios para desarrollar su labor pedagógica.                     |          |          |          |          |          |
|  | El director fomenta un clima de trabajo colaborativo entre los docentes para compartir buenas prácticas.                           |          |          |          |          |          |
|  | El director establece mecanismos de seguimiento y evaluación del aprendizaje de los estudiantes.                                   |          |          |          |          |          |



## ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Se presenta un cuestionario tipo escala de Likert para la variable Desempeño Docente, estructurado con base en sus tres dimensiones: Gestión Profesional, Gestión Personal y Gestión Social. Los encuestados deberán responder en una escala de 1 a 5, donde:

**Indicaciones: Marque con una X en la opción que crea conveniente.**

Muy en desacuerdo 1      En desacuerdo 2      Indeciso 3      De acuerdo 4      Muy de acuerdo 5

| DESEMPEÑO DOCENTE                     |                                                                                                                  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensión: Gestión Profesional</b> |                                                                                                                  |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente planifica adecuadamente sus clases, considerando los objetivos educativos.                            |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente utiliza una variedad de métodos pedagógicos para adaptarse a las necesidades de los estudiantes.      |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente organiza sus recursos de manera eficiente para el desarrollo de las clases.                           |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente demuestra un amplio conocimiento de la materia que enseña.                                            |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente evalúa de manera continua el progreso de sus estudiantes y ajusta su enseñanza en consecuencia.       |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente fomenta un ambiente de aula que favorece el aprendizaje y la participación activa de los estudiantes. |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente implementa estrategias innovadoras para mejorar el aprendizaje en el aula.                            |          |          |          |          |          |
| <b>Dimensión: Gestión Personal</b>    |                                                                                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|                                       | El docente muestra una alta motivación hacia su trabajo diario.                                                  |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente es puntual y cumple con sus responsabilidades de manera oportuna.                                     |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente muestra un alto nivel de responsabilidad en el cumplimiento de las horas de clase asignadas.          |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente tiene una actitud positiva hacia la resolución de problemas dentro y fuera del aula.                  |          |          |          |          |          |
|                                       | El docente demuestra un compromiso con su desarrollo profesional y personal.                                     |          |          |          |          |          |



|  |                                                                                                                     |          |          |          |          |          |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | El docente se preocupa por su bienestar personal y lo refleja en su desempeño laboral.                              |          |          |          |          |          |
|  | El docente está motivado para seguir mejorando y superando sus propios estándares.                                  |          |          |          |          |          |
|  | <b>Dimensión: Gestión Social</b>                                                                                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|  | El docente mantiene una buena relación con sus estudiantes, basada en el respeto y la empatía.                      |          |          |          |          |          |
|  | El docente fomenta la participación activa de los estudiantes en actividades sociales y culturales.                 |          |          |          |          |          |
|  | El docente actúa como un modelo positivo de valores y virtudes para los estudiantes.                                |          |          |          |          |          |
|  | El docente está siempre disponible para orientar y ayudar a los estudiantes cuando lo necesitan.                    |          |          |          |          |          |
|  | El docente se comunica de manera efectiva con los padres de familia, involucrándolos en el proceso educativo.       |          |          |          |          |          |
|  | El docente promueve la cooperación y el respeto mutuo entre los estudiantes dentro y fuera del aula.                |          |          |          |          |          |
|  | El docente participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución educativa. |          |          |          |          |          |





## ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: DANIEL NUÑEZ HUAHUASANCOS
- 1.2. Validado por: DR. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- 1.3. Título de la investigación:  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024
- 1.4. Nombre del instrumento: DESEMPEÑO DOCENTE

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

| Nº | 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: JULIACA, 17 DE DICIEMBRE 2025

FIRMA DEL EXPERTO

*Dr. Leopoldo Condori Cari*



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
OPINIÓN DEL EXPERTO

## I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO
- 1.2. Validado por: MGR. ARNALDO YANA TORRES
- 1.3. Título de la investigación:  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024
- 1.4. Nombre del instrumento: LIDERAZGO DIRECTIVO

## II. ASPECTOS A EVALUAR

| Nº | INDICADORES  |                                                                    | VALORACIÓN |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |     |
|----|--------------|--------------------------------------------------------------------|------------|----|----|----|------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|-----|
|    |              |                                                                    | DEFICIENTE |    |    |    | BAJO |    |    |    | REGULAR |    |    |    | BUENA |    |    |    | EXCELENTE |    |    |     |
|    |              |                                                                    | 1          | 9  | 11 | 16 | 21   | 26 | 31 | 33 | 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.                             |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | Y  |     |
| 4  | ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica.                                    |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | Y  |     |
| 5  | SUFICIENCIA  | El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable. |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | X  |     |
| 6  | ADECUACIÓN   | Está adecuado para valorar la variable de estudio.                 |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | Y  |     |
| 7  | CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos.                    |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | Y  |     |
| 8  | COHERENCIA   | Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.        |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | Y  |     |
| 9  | METODOLOGÍA  | Responde al propósito de la investigación.                         |            |    |    |    |      |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    | Y  |     |
| 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: JOLICA, 13 DE DICIEMBRE 2025

FIRMA DEL EXPERTO



### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: DANIEL NUÑEZ HUANDASONCO
- 1.2. Validado por: DR. SEGUNDO ORTIZ CANSAYA
- 1.3. Título de la investigación:  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024
- 1.4. Nombre del instrumento: DESEMPEÑO DOCENTE

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

| Nº | 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: ULACA, 17 DE DICIEMBRE 2025

FIRMA DEL EXPERTO

*[Firma manuscrita]*

29309350



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
OPINIÓN DEL EXPERTO

## I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: DANIEL NUÑEZ HUAHUASONCCO
- 1.2. Validado por: MGR. ARNALDO YANA TORRES
- 1.3. Título de la investigación:  
LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024
- 1.4. Nombre del instrumento: LIDERAZGO DIRECTIVO

## II. ASPECTOS A EVALUAR

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

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: EXCELENTE
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JOLICA, 13 DE DICIEMBRE 2025

FIRMA DEL EXPERTO



|    | LIDERAZGO DIRECTIVO |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | D1                  |    |    |    |    |    |    | D2 |    |     |     |     |     |     | D3  |     |     |     |     |     |     |
| N° | P1                  | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 |
| 1  | 4                   | 1  | 2  | 3  | 5  | 2  | 3  | 4  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 5   | 1   | 5   | 2   | 3   | 1   | 5   | 5   |
| 2  | 3                   | 4  | 2  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2   | 3   | 4   | 2   | 4   | 5   | 1   | 5   | 5   | 2   | 3   | 2   |
| 3  | 1                   | 2  | 1  | 5  | 1  | 1  | 5  | 1  | 2  | 1   | 2   | 1   | 2   | 5   | 3   | 3   | 5   | 2   | 1   | 2   | 1   |
| 4  | 4                   | 2  | 1  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 2  | 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 5   | 2   | 2   | 1   | 5   | 3   |
| 5  | 5                   | 1  | 4  | 1  | 2  | 2  | 1  | 4  | 2  | 1   | 3   | 5   | 1   | 5   | 1   | 4   | 5   | 5   | 2   | 2   | 2   |
| 6  | 3                   | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 5  | 3  | 2  | 1   | 4   | 2   | 3   | 5   | 1   | 5   | 2   | 5   | 3   | 5   | 2   |
| 7  | 4                   | 5  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 1  | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 8  | 5                   | 4  | 3  | 4  | 5  | 1  | 1  | 2  | 1  | 3   | 3   | 4   | 4   | 1   | 5   | 5   | 1   | 2   | 4   | 3   | 4   |
| 9  | 5                   | 3  | 1  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 2   | 1   | 1   | 5   | 4   | 2   |
| 10 | 3                   | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 1  | 2  | 2  | 2   | 3   | 2   | 1   | 5   | 4   | 2   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   |
| 11 | 5                   | 4  | 1  | 1  | 1  | 5  | 1  | 4  | 3  | 1   | 1   | 5   | 3   | 4   | 2   | 2   | 4   | 5   | 1   | 1   | 1   |
| 12 | 2                   | 1  | 5  | 1  | 2  | 5  | 3  | 4  | 3  | 2   | 2   | 4   | 5   | 3   | 1   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 2   |
| 13 | 2                   | 2  | 4  | 1  | 1  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 1   | 5   | 4   | 1   | 5   | 2   |
| 14 | 2                   | 5  | 3  | 1  | 4  | 4  | 3  | 5  | 1  | 3   | 5   | 1   | 5   | 1   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 2   | 3   |
| 15 | 5                   | 2  | 5  | 4  | 1  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2   | 2   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 4   | 2   | 3   |
| 16 | 2                   | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 5  | 2   | 3   | 1   | 1   | 4   | 3   | 3   | 3   | 1   | 4   | 4   | 5   |
| 17 | 3                   | 4  | 3  | 1  | 4  | 4  | 1  | 4  | 5  | 4   | 4   | 3   | 1   | 2   | 3   | 4   | 2   | 5   | 2   | 2   | 2   |
| 18 | 5                   | 3  | 1  | 4  | 3  | 5  | 3  | 1  | 4  | 4   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 5   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   |
| 19 | 2                   | 3  | 2  | 2  | 1  | 4  | 2  | 3  | 4  | 1   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 2   |
| 20 | 3                   | 4  | 5  | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  | 1  | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 2   | 2   | 2   | 2   |
| 21 | 3                   | 5  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 5   | 3   | 5   | 2   | 3   | 5   | 3   |
| 22 | 2                   | 1  | 2  | 4  | 3  | 3  | 5  | 1  | 1  | 2   | 1   | 2   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 2   | 2   | 4   | 1   |
| 23 | 1                   | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 5  | 5  | 2  | 1   | 3   | 5   | 5   | 1   | 4   | 4   | 1   | 1   | 1   | 5   | 2   |
| 24 | 1                   | 2  | 4  | 1  | 5  | 4  | 1  | 5  | 2  | 5   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   |
| 25 | 4                   | 3  | 5  | 2  | 2  | 4  | 1  | 4  | 2  | 1   | 1   | 4   | 3   | 1   | 2   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 5   |
| 26 | 2                   | 4  | 1  | 2  | 5  | 1  | 5  | 4  | 1  | 1   | 3   | 4   | 3   | 5   | 2   | 4   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   |
| 27 | 1                   | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 1  | 3  | 1  | 2   | 3   | 1   | 3   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 2   | 3   | 1   |
| 28 | 5                   | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 3  | 4  | 5   | 5   | 2   | 4   | 4   | 5   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| 29 | 2                   | 2  | 2  | 4  | 1  | 5  | 4  | 1  | 3  | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 4   | 4   | 2   |
| 30 | 1                   | 1  | 1  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3   | 4   | 1   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 1   | 4   | 4   |
| 31 | 2                   | 1  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 4  | 5  | 1   | 2   | 4   | 5   | 2   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   |
| 32 | 2                   | 2  | 5  | 1  | 1  | 4  | 1  | 4  | 2  | 1   | 3   | 1   | 1   | 5   | 1   | 5   | 2   | 1   | 1   | 2   | 3   |
| 33 | 4                   | 1  | 5  | 1  | 3  | 5  | 2  | 5  | 5  | 5   | 5   | 2   | 5   | 4   | 4   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 4   |
| 34 | 2                   | 3  | 3  | 5  | 1  | 5  | 1  | 3  | 1  | 1   | 2   | 1   | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 3   | 2   | 4   | 4   |
| 35 | 4                   | 1  | 5  | 3  | 4  | 5  | 3  | 3  | 2  | 1   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   | 4   | 5   | 2   | 3   |
| 36 | 1                   | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 5  | 5  | 1   | 3   | 1   | 3   | 2   | 4   | 4   | 5   | 2   | 2   | 1   | 5   |
| 37 | 3                   | 5  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 5  | 2  | 3   | 1   | 4   | 1   | 2   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 3   | 1   |
| 38 | 1                   | 1  | 4  | 1  | 2  | 5  | 3  | 2  | 4  | 3   | 5   | 1   | 2   | 5   | 2   | 1   | 5   | 3   | 3   | 2   | 4   |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 40 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 41 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 |
| 43 | 5 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 45 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 1 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 47 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 48 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 |
| 49 | 5 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| 50 | 3 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 5 |
| 51 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 |
| 52 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 53 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 55 | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 3 |
| 56 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 57 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 |
| 58 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 59 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| 60 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 61 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 62 | 5 | 2 | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 |
| 63 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 64 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 65 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 |



|    | DESEMPEÑO DOCENTE |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | D1                |    |    |    |    |    |    | D2 |    |     |     |     |     |     | D3  |     |     |     |     |     |     |
| N° | P1                | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 |
| 1  | 4                 | 5  | 1  | 2  | 5  | 2  | 3  | 1  | 4  | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 2   | 3   | 1   |
| 2  | 3                 | 2  | 3  | 1  | 2  | 5  | 5  | 2  | 5  | 3   | 4   | 4   | 2   | 5   | 2   | 2   | 1   | 2   | 5   | 4   | 1   |
| 3  | 2                 | 3  | 4  | 2  | 5  | 1  | 4  | 4  | 2  | 1   | 4   | 1   | 4   | 5   | 1   | 2   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   |
| 4  | 1                 | 2  | 1  | 2  | 5  | 1  | 4  | 5  | 2  | 3   | 1   | 2   | 1   | 4   | 4   | 5   | 3   | 1   | 4   | 3   | 1   |
| 5  | 2                 | 2  | 2  | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2   | 2   | 4   | 2   | 5   | 3   | 1   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   |
| 6  | 3                 | 3  | 5  | 1  | 4  | 2  | 3  | 5  | 5  | 5   | 5   | 2   | 2   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2   |
| 7  | 5                 | 2  | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3   | 2   | 2   | 4   | 1   | 5   | 5   | 5   | 2   | 2   | 1   | 5   |
| 8  | 3                 | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 3  | 3   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   |
| 9  | 2                 | 2  | 1  | 1  | 4  | 5  | 3  | 4  | 1  | 3   | 1   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 1   | 4   | 1   | 1   | 1   |
| 10 | 1                 | 1  | 4  | 2  | 3  | 1  | 5  | 1  | 1  | 2   | 2   | 5   | 5   | 5   | 1   | 5   | 1   | 3   | 2   | 2   | 5   |
| 11 | 1                 | 1  | 2  | 5  | 1  | 3  | 4  | 3  | 1  | 5   | 3   | 1   | 2   | 2   | 5   | 1   | 5   | 1   | 4   | 4   | 4   |
| 12 | 4                 | 3  | 4  | 5  | 1  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 4   | 2   | 1   | 4   | 2   | 5   | 4   |
| 13 | 1                 | 5  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 1  | 4   | 2   | 2   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 1   | 3   | 5   | 3   |
| 14 | 2                 | 4  | 2  | 1  | 2  | 1  | 3  | 1  | 5  | 2   | 1   | 1   | 2   | 4   | 2   | 5   | 3   | 4   | 4   | 1   | 5   |
| 15 | 5                 | 4  | 1  | 1  | 3  | 2  | 5  | 2  | 3  | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 5   | 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 5   |
| 16 | 5                 | 2  | 2  | 3  | 5  | 2  | 2  | 4  | 5  | 1   | 1   | 1   | 2   | 4   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   |
| 17 | 5                 | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 5  | 5  | 1  | 2   | 4   | 3   | 1   | 5   | 2   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   |
| 18 | 2                 | 2  | 1  | 4  | 1  | 1  | 5  | 5  | 1  | 2   | 2   | 1   | 3   | 4   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 5   | 1   |
| 19 | 1                 | 4  | 2  | 5  | 2  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5   | 2   | 5   | 2   | 1   | 2   | 5   | 4   | 2   | 3   | 4   | 2   |
| 20 | 1                 | 3  | 4  | 5  | 4  | 1  | 5  | 5  | 4  | 3   | 3   | 2   | 4   | 2   | 5   | 4   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   |
| 21 | 1                 | 1  | 5  | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  | 1  | 5   | 5   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 5   | 4   | 1   | 4   | 2   |
| 22 | 5                 | 1  | 2  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 4  | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   |
| 23 | 5                 | 3  | 5  | 5  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 5   | 2   | 5   | 2   | 1   | 2   | 5   | 3   | 1   | 1   | 2   | 4   |
| 24 | 1                 | 5  | 3  | 1  | 5  | 4  | 2  | 3  | 1  | 5   | 4   | 3   | 5   | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 2   | 1   | 2   |
| 25 | 2                 | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1   | 3   | 5   | 1   | 1   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   |
| 26 | 3                 | 3  | 5  | 4  | 2  | 5  | 3  | 4  | 4  | 5   | 3   | 2   | 2   | 4   | 1   | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   |
| 27 | 3                 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 5  | 5   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 4   | 3   | 2   |
| 28 | 2                 | 1  | 1  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1   | 3   | 1   | 3   | 1   | 4   | 1   | 1   | 3   | 3   | 5   | 4   |
| 29 | 1                 | 1  | 2  | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  | 1  | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   | 1   | 1   | 5   | 3   | 3   | 3   | 1   |
| 30 | 2                 | 3  | 4  | 3  | 2  | 2  | 4  | 1  | 4  | 1   | 3   | 3   | 1   | 4   | 2   | 1   | 2   | 4   | 5   | 2   | 4   |
| 31 | 3                 | 3  | 4  | 4  | 2  | 4  | 1  | 4  | 1  | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 32 | 4                 | 5  | 2  | 3  | 2  | 5  | 5  | 3  | 4  | 1   | 2   | 3   | 5   | 2   | 4   | 5   | 3   | 3   | 5   | 1   | 2   |
| 33 | 4                 | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 5  | 3  | 1  | 4   | 5   | 1   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 5   |
| 34 | 2                 | 1  | 1  | 3  | 5  | 3  | 1  | 5  | 2  | 3   | 1   | 4   | 2   | 1   | 1   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   | 4   |
| 35 | 1                 | 3  | 1  | 1  | 2  | 5  | 2  | 5  | 4  | 1   | 4   | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 1   | 4   | 2   | 2   | 4   |
| 36 | 3                 | 2  | 4  | 2  | 1  | 3  | 5  | 2  | 2  | 3   | 5   | 5   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 5   | 5   | 3   |
| 37 | 3                 | 5  | 2  | 1  | 2  | 1  | 5  | 5  | 5  | 2   | 4   | 4   | 2   | 2   | 5   | 4   | 1   | 5   | 5   | 2   | 3   |
| 38 | 1                 | 5  | 1  | 3  | 5  | 4  | 2  | 3  | 5  | 3   | 3   | 2   | 5   | 2   | 5   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 1   |





|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 39 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| 40 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 |
| 41 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 |
| 42 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 |
| 43 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 44 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 |
| 45 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 | 2 |
| 46 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 48 | 3 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 |
| 49 | 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| 50 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 |
| 51 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 |
| 52 | 5 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 53 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 54 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 55 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| 56 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 57 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 58 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 59 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 60 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| 62 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| 64 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |



## ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

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

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 21-07-2025

#### 1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: DANIEL NUÑEZ HUASCONCCO

Dirección: JR. JERONIMO ZABALA 112

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 24704096

Teléfono: 950845456 email: nuhuadan@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: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA

Título o Grado Académico a optar: MAGISTER EN EDUCACIÓN

Asesor: DR. SANDRA ALEJANDRA FERNANDEZ MOLERO

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐ Tesis ☒ Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ Trabajo Académico ☐

Título: LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA DEL DISTRITO DE TUPAC AMARU PROVINCIA DE CANAS CUSCO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): DESEMPEÑO DOCENTE, LIDERAZGO DIRECTIVO, ENSEÑANZA

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

1,2

<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 ☐ Titulo ☐ 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.

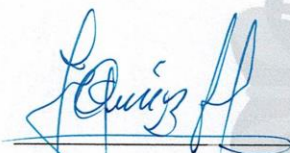
☒

Internacional

☐

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P34

  
Firma de Autor



huella digital

21 de Julio de 2025

Fecha