



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**Liderazgo directivo y desempeño docente en institución  
educativa pública. Ayacucho, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE :  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Pillaca Tinco, Haydee ([orcid.org/0000-0001-5641-3945](https://orcid.org/0000-0001-5641-3945))

**ASESOR:**

Mg.Villacorta Valencia, Henry ([orcid.org/0000-0002-2982-3444](https://orcid.org/0000-0002-2982-3444))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO - PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme permitido culminar esta tesis, por darme salud, fortaleza y perseverancia.

A mis queridos padres, mi familia, por su comprensión, apoyo incondicional y estímulo permanente para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo por brindar una educación de calidad y oportunidad para continuar estudios de maestría mediante la Escuela de Posgrado en Administración de la Educación.

A las distinguidas autoridades, docentes, y personal administrativo de la Universidad César Vallejo de Trujillo, Sub-Sede Ayacucho, Programa Especial de Posgrado, Sector Educación; por permitirme seguir formándome en mi vida profesional.

A los docentes, en especial al Mg. Henry Villacorta Valencia, por compartir sus experiencias y contribuir al fortalecimiento de las capacidades docentes, guiándome hasta la culminación de la presente investigación

A los docentes de la Institución Educativa Pública No. 38126/Mx-P del distrito de Chuschi y provincia de Cangallo, por contribuir y colaborar, en el recojo de los datos para este estudio

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Resumen .....	v
Abstract .....	vi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	18
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	18
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....	18
3.3. Escenario de estudio.....	19
3.4. Participantes .....	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	19
3.6. Procedimientos .....	20
3.7. Rigor científico .....	20
3.8. Método de análisis de datos .....	20
3.9. Aspectos éticos .....	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	22
V. CONCLUSIONES .....	27
VI. RECOMENDACIONES .....	29
REFERENCIAS .....	30
ANEXOS .....	

## Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad de estudio, describir y analizar el liderazgo directivo y desempeño docente a fin de mejorar la práctica docente en una institución educativa de la región Ayacucho, para cumplir con el objetivo propuesto se desarrolló una investigación con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico. Para la presente investigación se seleccionó a cinco participantes y se realizó la respectiva entrevista semiestructurada. Los resultados se discutieron bajo la técnica de la triangulación en base a un diseño fenomenológico. Dentro de los hallazgos se concluye que el liderazgo directivo se fundamenta en el pensamiento estratégico, gestión del aprendizaje, relación con las personas y estructuras organizativas, mientras el desempeño docente en la planificación, conducción y evaluación. De igual manera, se determinó que el desempeño docente es todo el accionar que día a día realiza el docente en su práctica pedagógica, así fortalecer sus competencias pedagógicas en la mejora de sus desempeños de manera participativa, flexible, aplicando las mejores estrategias para el aprendizaje de los estudiantes dentro de un clima de respeto y tolerancia. Esta investigación se realiza a través de la observación y diálogo para la mejora del desempeño docente a través de un liderazgo directivo propiamente dicho. Cuyos resultados se aprecian favorablemente en la labor del director y en el trabajo que vienen cumpliendo los docentes en la mejora de los aprendizajes

Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente

## **Abstract**

The purpose of this research was to describe and analyze managerial leadership and teaching performance in order to improve teaching practice in an educational institution in the Ayacucho region, to meet the proposed objective, a research with a qualitative approach and phenomenological design was developed. For the present investigation, five participants were selected and the respective semi-structured interview was carried out. The results were discussed under the triangulation technique based on a phenomenological design. Within the findings it is concluded that directive leadership is based on strategic thinking, learning management, relationship with people and organizational structures, while teaching performance in planning; conduction and evaluation. Similarly, it was determined that teaching performance is all the action that the teacher performs day by day in their pedagogical practice, thus strengthening their pedagogical skills in improving their performance in a participatory, flexible way, applying the best strategies for learning of students within a climate of respect and tolerance. This research is carried out through observation and dialogue to improve teaching performance through directive leadership itself. Whose results are favorably appreciated in the work of the director and in the work that teachers have been doing in improving learning.

Key words: Executive leadership, teaching performance

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el director de un centro de enseñanza tiene la responsabilidad de cumplir con los compromisos de la gestión educativa y tener una visión de liderazgo directivo para la gestión pedagógica. Es decir, debe conducir adecuadamente el trabajo pedagógico en los docentes desde el enfoque por competencias y estar centrado en este contexto de la pandemia que el trabajo es a distancia donde también debemos estar capacitados en el manejo de las herramientas digitales por otro lado el avance de la ciencia y tecnología, los medios de comunicación, las redes sociales, la globalización hace que las personas, estemos en constante actualización y en el campo educativo las diferentes reformas que se viene dando. Del mismo modo, los estudiantes y docentes no son ajenos a esta situación, están siendo afectados en cuanto a la creatividad, ya no se investiga porque ya encontramos en muchos casos elaborados.

Quiñones (2019) hace mención al líder pedagógico como una figura importante para el alcance de los objetivos trazados por el centro educativo; este individuo es el que motiva y orienta a los docentes en cuanto al manejo del currículo escolar y la mejora en la enseñanza de los alumnos. Para ello, el líder fomentará un trabajo colaborativo consensuado donde se pueda analizar los procesos pedagógicos y las estrategias pertinentes de aprendizaje y enseñanza.

Para la UNESCO (2008), gran parte de los directores no están lo suficientemente capacitados para la conducción y fortalecimiento de los docentes, ante ello se propone el cambio de la forma de trabajo con otras estrategias de tal forma se promoció una participación de todos los agentes educativos con un clima favorable y apoyo mutuo.

A nivel internacional, según Freire y Miranda (2014), señala que hubo muchas investigaciones de cómo el liderazgo directivo es muy determinante para el logro de metas institucionales, caso específico lo indicado por la Unicef de América Latina, que los logros alcanzados se deben a la buena organización que realiza el directivo, pero con el apoyo decisivo de los agentes educativos, donde se fomente un clima de trabajo entre todos.

A nivel nacional, se observan algunas dificultades que los directores deben lidiar con respecto al manejo y gestión de los centros educativos, siendo en parte la falta de comunicación con los docentes un factor causal; esta situación perjudica el logro de las metas propuestas. El liderazgo del director juega un rol determinante para el buen rendimiento del estudiante porque puede ejercer una influencia positiva que mejore su aprendizaje.

Ante esta situación, en Perú se muestra claramente que el director no cumple con su rol, puesto que en las variables externas o en las evaluaciones censales se observan niveles de logro bajos en función a las metas propuestas. Esto se origina en la deficiente gestión del director en el campo administrativo y pedagógico del centro escolar. Por ello, el Ministerio de Educación enfoca el trabajo del director en la gestión centrada en la mejora de los aprendizajes a través del liderazgo pedagógico, plasmada en el PEI. Si bien se reconoce la carencia de cumplir a cabalidad el rol que tiene el director, tendrá problemas en cuanto a la competitividad.

Según Salvador y Sánchez (2018), Esta situación se observa en la gran mayoría de instituciones educativas, todavía no orienta el trabajo en la gestión centrada en la mejora de los aprendizajes, donde se observa una minoría en cuanto a liderazgo, que no siempre implica que sea el director ya que muchas personas son miembros con voz y voto en una Institución. Nos damos cuenta que ese factor de liderazgo, perjudica en la organización de las actividades del colegio, la causa fundamental es la falta de motivación y las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, debido a este problema la Institución Educativa, será afectada por falta de liderazgo, ya que el director es la figura más importante de una Institución, para los logros de la Institución, depende del empeño en conjunto, tanto director, docentes y estudiantes. De esta manera, los docentes tendrán una gran satisfacción laboral, mientras todos cumplan su rol o tarea.

Todo lo indicado anteriormente conlleva a una preocupación en lo que respecta al logro de metas trazadas donde me motivó realizar el estudio titulado, Liderazgo directivo en el desempeño docente en las instituciones educativas públicas, Ayacucho, 2021.



Esta investigación tiene como planteamiento el problema principal: ¿Cuál es la relevancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en institución educativa pública. Ayacucho, 2021?

Con respecto a la justificación teórica, se analizaron los argumentos conceptuales sobre el liderazgo directivo como la capacidad de convencer o gobernar a toda una organización o institución a fin de transmitir ideas y conocimientos, puesto que la comunicación debe ser clara y exacta, siendo fundamental para el éxito en una organización. Por otro lado, el desempeño docente como conjunto de aquellas competencias que guardan un profesional al momento de desenvolverse en su puesto, adquiriendo capacidades para resolver problemas y fortaleciendo sus capacidades, con el fin de desarrollar de manera óptima su labor.

Por otro lado, la justificación metodológica, permitió generar nuevos instrumentos para recoger información relevante a la realidad estudiada y sobre todo para conocer el comportamiento de los actores educativos en su propio ambiente natural, el cual está relacionada al liderazgo directivo, así como al desempeño docente, el cual podrá ser utilizado en investigaciones posteriores en relación al tema de estudio. En lo que respecta para la justificación práctica, la presente investigación realizada muestra resultados de la misma, que servirán de base para cualquier estudio con la categoría mencionada.

Así mismo se presenta como objetivo general: Analizar la relevancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en una institución educativa pública Ayacucho, 2021, y como objetivos específicos 1) Describir el pensamiento estratégico en una institución educativa, 2) Describir la gestión del aprendizaje en una institución educativa, 3) Explicar la relación con las personas en una institución educativa, 4) Describir las estructuras organizativas en una institución educativa, 5) Describir la planificación en una institución educativa, 6) Explicar la conducción del aprendizaje en una institución educativa, 7) Describir la evaluación en una institución educativa (ver matriz de categorización apriorística).

## II. MARCO TEÓRICO

Referente a los antecedentes internacionales sobre la categoría liderazgo directivo y desempeño docente señalamos a Orellana (2019), en su artículo señala el vínculo entre categorías, siendo su estudio de naturaleza cuantitativa correlacional donde se trabajó con 105 docentes, de instituciones educativas privadas Salvadoreños, para hacer un estudio sobre cuestionario de datos donde se comprobó el vínculo en entre las categorías de estudio con respecto al desempeño de los docentes.

Por otro parte Zamora y Zea (2019), en su tesis sobre la relación del liderazgo directivo en su estudio ecuatoriano de naturaleza cuantitativa correlacional para ello tuvo como muestra a 60 docentes y 7 directivos, con la finalidad de comprobar la vinculación, concluyendo que se encuentra a un nivel medio.

El liderazgo del director es señalado por algunas investigaciones de alcance internacional como un factor eficaz e importante para el buen progreso y desarrollo del centro educativo.

La realidad refleja que los líderes escolares de hoy tienen a cargo una mayor cantidad de labores a comparación de los directores de hace una década. Estas personas tienden a experimentar un nivel más elevado de estrés, exceso de carga laboral e incertidumbre a causa de las tantas y nuevas responsabilidades implícitas que están arraigadas al puesto de líder escolar. Además, el accionar del director sigue enfocado en el cumplimiento de las labores tradicionales del cargo cuando debería estar centrado en mejorar el aprendizaje de sus alumnos.

En la investigación de Yoconda (2017), cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre ambas variables, liderazgo directivo y evaluación del desempeño docentes, se basó en un diseño metodológico descriptivo correlacional, para la recolección de datos se aplicó como instrumento el cuestionario a una muestra conformada por 80 docentes de la IE Nueva Aurora del Cantón Daule Provincia de Guayas, Ecuador. Los hallazgos determinaron un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.783, y una  $p = 0.00$  por lo que se afirma una

relación significativa entre ambas variables de estudio en la IE Nueva Aurora del Cantón Daule, Ecuador para el año 2017.

Referente a los antecedentes nacionales sobre las variables que es de naturaleza del presente estudio se cita el estudio de Anto (2021), en el cual se observa el grado de relevancia del liderazgo directivo en el rendimiento del profesor en un colegio ubicado en la provincia del Callao. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo correlacional causal y analizó a 70 docentes, concluyendo que el liderazgo directivo trasciende al desempeño docente, que a mejor liderazgo mayor eficiencia de los docentes.

Por otro lado, Sánchez (2021) evaluó el trabajo de liderazgo directivo durante la emergencia sanitaria causada por el virus SARS-CoV-2. El estudio descriptivo correlacional analizó 81 docentes y descubrió una relación muy óptima entre ambas variables. El investigador concluyó que el contexto afectó mucho a los docentes debido a que mostraron poca preparación y que el líder directivo tuvo que fomentar una comunicación permanente que generará un grado de confianza, además de dominar las tecnologías que en dicho contexto son necesarias e impensables.

El autor Sellarico (2017), realizó su estudio con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño laboral de los docentes en la IE secundaria María Auxiliadora de la ciudad de Puno, la investigación se basó en un diseño descriptivo correlacional junto a la aplicación de un cuestionario de 20 ítems a un grupo de 50 docentes; se utilizó el coeficiente R de Pearson para el análisis de los resultados. Finalmente, el autor concluyó que existe una correlación positiva entre ambas variables de estudio ya que el coeficiente R de Pearson es igual a 0.408, por lo tanto, si existe un liderazgo directivo en el director de la IE María Auxiliadora se tendrá un desempeño laboral regular de los docentes en dicha institución

Referente a los antecedentes locales Huarancca (2017) presenta en su investigación como objetivo el de establecer la relación que tiene la calidad de la gestión educativa y el rendimiento de los docentes que laboran en la I.E publica San Ramon de la ciudad de Ayacucho. La metodología de investigación se enfocó en el aspecto cuantitativo con diseño descriptivo correlacional ya que realizaron

recolección de datos mediante encuestas para luego comprobarlas con la hipótesis y el análisis estadístico correspondiente, dicho cuestionario fue aplicado a 122 profesores de diferentes grados de un total de 180 como muestra. Los resultados obtenidos mostraron que un 50.4 % de los encuestados creen que la calidad de la gestión pública es regular en dicha institución, así como consideran que se encuentran en un nivel regular en relación al rendimiento pedagógico. Confirman que si existe cierta vinculación directa de las variables estudiadas con un nivel de significancia de 5%.

Sacsara (2018) tuvo como objetivo en su investigación explicar la relación existente entre el liderazgo directivo y el rendimiento docente en una I.E ubicada en Cangallo en la provincia de Ayacucho, el tipo de investigación aplicada fue descriptiva con diseño correlacional con el fin de determinar relaciones presentes entre las variables estudiadas. Como herramienta se aplicó el cuestionario en una muestra fue de 20 profesores y a través del análisis estadístico se encontró que si existió una relación entre las variables previamente establecidas con valore obtenido de p-valore iguales a 0.000 siendo menor al grado de significancia de 0.5 por ende se rechazó la hipótesis nula y se optó por aceptar la otra alternativa. También se determinó que los docentes le dieron una valorización alta a la variable de liderazgo directivo mientras que el rendimiento de los profesores en regular a causa del poco compromiso que los profesores muestran en la forma de impartir sus clases en cada sesión.

Los líderes directivos tendrán un rendimiento más eficiente si sus funciones son claras y sus expectativas estén enunciadas con precisión. Para ello, existe un documento que estandariza y evalúa el rendimiento del director: Marco del Buen Desempeño del Directivo. Este escrito contiene una guía para construir el sistema de dirección educativa, así como también un perfil de desempeño que ayuda a diseñar las competencias imprescindibles para el cargo de director y los indicadores evaluativos (p.17).

En el Plan Estratégico Sectorial Multianual, o PESEM, se aduce que los centros de educación asumen la responsabilidad de realizar cambios en el proceso pedagógico en beneficio del aprendizaje. Por tal motivo, existe el Marco del Buen Desempeño del Directivo, herramienta que se presume de estratégica dado que

selecciona directivos formados y organizados, los cuales cumplirían con las competencias que se encuentran en el documento de forma gradual por la adquisición paulatina de conocimientos y el desarrollo de habilidades. Es necesario tener en cuenta que dicho marco ofrece insumos que permiten la evaluación, ratificación y puesta en marcha de programas de capacitación en función de la competencia y rendimiento del director.

Considerando los aspectos analizados hasta este punto, el presente estudio se fundamenta teórica y científicamente en las teorías conductuales y de liderazgo transformacional. Dicha teoría explica que existe un vínculo entre las acciones que realiza el líder y la manera en que se desempeña en el grupo (Gómez, s/f, p.67). Es posible afirmar que las teorías más antiguas acerca del liderazgo indicaba que estaba relacionado con los rasgos personales de las personas que eran identificadas como “líderes”.

Inicialmente se definirá a la primera variable que es el Liderazgo Directivo, entonces en relación al término líder, se refiere a la persona que tiene la capacidad de convencer o gobernar a toda una organización o institución. Asimismo, el líder es aquel que tiene la destreza para conseguir seguidores. Chiavenato (2002), citado por Zarate (2011), indica que un líder tiene la capacidad para influir en la gente de modo que puedan cumplir con los objetivos. En otras palabras, el liderazgo es la capacidad de transmitir ideas y conocimientos en la organización o grupo de personas, dado que la comunicación debe ser clara y exacta.

El liderazgo directivo, por otro lado, se define como la eficiencia con la que se desempeña un director al momento de efectuar las actividades escolares (Reyes, 2012, p. 34). En este caso, la dirección consolida gestiones exitosas e incide positivamente en el proceso de enseñanza. El ser considerado un líder eficaz significa ser un líder directivo. Durante el cumplimiento de sus funciones, el liderazgo en el director es esencial e importante, así lo afirman Arias y Cantón (2007), citado por Reyes (2012, p. 34), quienes añaden que esta cualidad permitiría lograr una calidad educativa. Por tal motivo, el director mantiene esa postura y compromiso al dirigir y conducir la comunidad educativa (personal jerárquico, docente y administrativo, padres de familia y estudiantes). Adicionalmente, el

liderazgo directivo personaliza la educación, respondiendo a los intereses particulares del grupo de estudiantes a su cargo.

Otra teoría que sustenta este estudio es la de Burns y Duke (citado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992) quienes señalan que existen tres clases de liderazgo: transaccional, transformacional e instruccional o pedagógica.

El liderazgo transaccional, acorde a Burns (citado en Beare, Caldwell y Millikan, 1992), es común en los directores educativos, es decir, el individuo tiene la intención de realizar un intercambio. Por ejemplo, su labor a cambio de votos a su favor (esta es la situación de los líderes políticos electos), seguridad y buen ambiente laboral a cambio de una dirección sin obstrucciones.

Álvarez (1996), por su parte, sostiene que el líder transaccional dispone de su capacidad de influencia para intercambiar valores. El director ejerciendo este tipo de liderazgo negocia con los docentes un agradable clima laboral por una dirección no intrusiva. El director también se compromete una enseñanza de calidad para satisfacer a los padres y no recibir quejas y obstrucciones.

El enfoque tradicional del liderazgo describe a un líder tipo transaccional; así lo expresa Bass (1998) quien señala también que estos individuos saben identificar las necesidades y deseos del resto de figuras que participan del proceso educativo. Por tal hecho, este tipo de liderazgo debe hacer presente como:

Refuerzo circunstancial: Esta situación insta al director a motivar a los docentes y estudiantes a través de retribuciones económicas y premios, respectivamente, siempre y cuando haya un logro de metas.

Castigo circunstancial: Esta situación insta al director a omitir o corregir a los docentes y estudiantes si no cumplen con los estándares de la institución.

Cambiar el liderazgo transaccional por el transformacional es, según Bass (1988, p. 4), percatarse de errores y sugerir mejoras en las acciones de los participantes del proceso educativo. Con el paso del tiempo, dichas mejoras se engrandecen permitiendo que la organización y sus miembros evolucionan para bien.

Burns (citado por Beare, Caldwell y Millikan, 1992) indica que un líder directivo transformacional es hábil para comunicar su propia visión al resto de individuos, haciéndolos partícipes. De este modo, cada actividad o tarea cotidiana es imbuida en la motivación que provee el alcance de la visión, la cual se institucionaliza y difunde como parte de la cultura del centro de enseñanza.

El director que aplica un liderazgo transformacional, según Álvarez (1996), trata de cubrir las necesidades del grupo de personas que está a su cargo, integrándose en la misión de modificar un hecho que resulta insatisfactorio para la comunidad. Como consecuencia, se forma una relación de estímulo recíproco y afán por superarse, transformando al líder en adepto y al adepto en líder.

El liderazgo instructivo, también llamado pedagógico, fue propuesto por Duke (citado por Beare, Caldwell y Millikan, 1992), quien percibe que el líder directivo debe centrarse en la mejora de la calidad educacional y de enseñanza. Según Álvarez (1998), el estilo instructivo representa la energía suficiente para brindar una enseñanza de calidad y eficaz, siendo fundamental para el éxito de una organización de esta clase.

Sabiendo que los protagonistas y focos de atención son el proceso de enseñanza y los estudiantes, las acciones del líder directivo tienen que desarrollarse en función de la calidad. A su vez, implica que el director priorice sus funciones y obligaciones.

Greenfield (citado por Álvarez, 1998) señala que un director con liderazgo instructivo es una persona que posee un alto poder de convencimiento, permitiéndole alimentar el entusiasmo a los docentes por su labor de enseñanza (p. 87). Esta premisa alega que, si el director invierte mayor tiempo y dedicación en la generación de un clima institucional y laboral agradable y la mejora de las condiciones educativas, los docentes podrán ejecutar un trabajo de calidad con sus alumnos.

El liderazgo instruccional, acorde a Duke (citado por Beare, Caldwell y Millikan, 1992), implica la interrelación de dos aspectos siendo el primero sobre la calidad de enseñanza a través de una visión conjunta de los docentes competentes y el otro referido al manejo satisfactorio de las circunstancias que son clave para la

institución. De acuerdo a Duke, un director debe lidiar con siete circunstancias interrelacionadas que se caracterizan por su complejidad siendo: La supervisión y desarrollo del docente que implica realizar un trabajo en conjunto con los profesores para diseñar y poner en marcha planes y programas de desarrollo profesional; la evaluación del docente que implica evaluar al docente en función de las políticas del sistema educativo; la dirección y apoyo instructivo que implica generar un ambiente institucional que estimule una mejora en la calidad de enseñanza; La dirección de recursos que implica asignar y distribuir recursos en función de los objetivos, necesidades, políticas, programas y prioridades; la dirección de calidad que implica evaluar los programas a modo de brindar información específica para el alcance de metas y tratamiento de las necesidades y prioridades que toman en consideración el progreso del alumnado y el rendimiento del docente; la coordinación que implica planificar los programas que aseguren el uso eficiente y eficaz de los recursos de la organización, los cuales se especifican en el currículo escolar y la previsión de los problemas laborales que implica resolver los problemas que obstaculizan una enseñanza y aprendizaje de calidad.

En resumen, el estilo de liderazgo instructivo se enfoca en integrar la eficiencia y eficacia en los procesos educativos. Para esto, el director debe estimular una labor cooperativa entre todos los actores educativos, la toma de decisiones en común y el trabajo direccionado al alcance de los objetivos. Planificar, ejecutar y evaluar el currículo escolar permitirá la superación de obstáculos y la satisfacción de las expectativas de los alumnos, padres y docentes.

En este sentido, existen diferentes estilos de liderazgo, al respecto Zárate (2011, pp. 53 - 55), considera tres estilos, son las siguientes:

El estilo autocrático se caracteriza porque el líder da las órdenes sin consentir las decisiones de los demás o su disponibilidad, solo espera resultados cumplidos. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Este estilo es recomendable en situaciones críticas que requieran decisiones firmes, o cuando se denota cierto grado de inmadurez en los subalternos. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo. Del mismo modo, Flores (2014, p. 40), cita a Collao (1997) afirma que la persona que ejerce este liderazgo se considera estar



en una posición de autoridad y espera que sus seguidores respetan y obedecen sus instrucciones.

El estilo democrático o participativo consulta y sensibiliza a los subordinados y estimula la participación. Es la forma más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. También Flores (2014), cita a Collao (1997), considera que el liderazgo democrático logra que se cumplan las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

El estilo liberal o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Flores (2014), cita a Collao (1997), considera que este estilo es más liberal y se interesa por la imagen del equipo, pero no se preocupa por darle cohesión. Se desinteresa del grupo y sus funciones para con él, lo que genera desorden e ineficiencia.

Otra de las características es la gestión institucional en donde se debe buscar un buen clima institucional estableciendo espacios adecuados y de armonía ya que las interacciones cotidianas serán satisfactorias entre los miembros o actores, la tarea más importante es la solución de los conflictos que se puedan generar dentro o fuera de la institución; así como también la innovación de los documentos.

La siguiente es la gestión administrativa comprende cuatro fases que son: planeamiento, organización, dirección y control, su desarrollo depende ya de la capacidad y eficacia del responsable de la institución para lograr los objetivos esperados. Se requiere también capacitación permanentemente, así como el uso y mejora de los recursos materiales.

Por último, mencionamos a los estilos de un líder directivo, primero encontramos a un líder anárquico que tiene un poder absoluto y dictatorial sobre los demás o los miembros que integran una determinada institución generalmente este líder no tiene seguidores. Por otro lado, encontramos al líder liberal o democrático, se puede decir que este estilo de líder es como un ejemplo para sus seguidores ya que ayuda a desarrollar las habilidades y potencialidades de los miembros de los miembros de la institución, realizando un trabajo cooperativo.

Seguidamente se dará la conceptualización de la segunda categoría referido al desempeño laboral que involucra un conjunto de acciones que brindan resultados esperados o positivos a una organización, que se puede traducir como el medio por el cual una organización se mantiene en marcha (Aguirre, 2009, p. 38). Por otro lado, se puede conceptualizar al desempeño como aquel comportamiento y actitudes que son objeto de evaluación en los individuos correspondientes, donde el indicador final es su nivel de competencia para la actividad que realiza (MINEDU, 2016, p.24).

El desempeño también corresponde a una apreciación propia del trabajador acerca del modo en que ejecuta sus labores dentro de una organización, aquella apreciación que involucra también el nivel de avance que puede tener dentro del papel que juega. Desde el punto de vista de la organización el desempeño enmarca el cúmulo de medios por el cual se puede conseguir los objetivos planteados o la dichosa viabilidad que tanto se espera en una organización, razón por la cual, este indicador o medio debe tener una supervisión, mediante personal encargado, además de normas que inciten a la integración del empleado con la misma organización y la adaptación e identidad con su puesto de trabajo (Chiavenato, 2006)

Por un lado, Saravia (2005) da a entender que el desempeño docente es parte de la gestión educativa, en este contexto el desempeño puede generar su propio valor y enriquecer su entorno. Sin embargo, Chiroque (2006) indica que el desempeño es netamente el ejercicio práctico de la actividad académica como docentes, y que este desempeño se puede ver influenciado por diversos factores, dentro de las cuales se incluye a la gestión organizacional de las instituciones

educativas y factores que influyen como en cualquier otro puesto de trabajo, como la remuneración, el nivel formación magisterial o la experiencia.

Se puede decir que el desempeño es el conjunto de aquellas competencias que guarda un profesional al momento de desenvolverse en su puesto, adquiriendo capacidades para resolver problemas y fortaleciendo sus capacidades, con el fin de desarrollar de manera óptima los objetivos planteados por el MINEDU.

Para acompañar dicha aseveración, Marcelo y Vaillant (2009, citado por Cifuentes, 2014, p. 43), aducen que “el desempeño no es más que el cumplimiento de las funciones de un profesional de la educación y que este tiene influyentes en las características del mismo profesional, de sus alumnos y del entorno”. En palabras de Sánchez (2011, p. 10) “el desempeño docente son las actividades que realiza el docente para con los estudiantes, particularmente con el fin de desarrollar sus habilidades integrales, evitando lo más posible la inclusión del pragmatismo”. Es decir, el docente es un profesional que tiene las capacidades de enseñar utilizando métodos y técnicas que han sido aprendidas a su vez en su carrera profesional y su desempeño variará de acuerdo a la formación que recibió

En palabras de Ledo (2007), “se puede entender que el desempeño profesional es aquella conducta que un trabajador tiene cuando realiza su labor dentro de su puesto de trabajo que guarda relación con ejercer la profesión para la cual se ha preparado” (p. 30).

El desempeño profesional del docente implica ciertas acciones que lo llevan a desarrollar mejor el proceso de enseñanza - aprendizaje como el planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades que él mismo realiza, mediante una autovaloración de su desempeño, de manera que se encuentre en constante capacitación y pueda ascender ese don creativo e investigador que debe tener un profesional (Pérez, 2002, citado por Medina, 2012)

El desempeño docente es un activo fundamental en el propósito de mejorar la calidad educativa incluyendo a su vez la participación de las personas que conforman la dirección de la institución, de los mismos alumnos y por supuesto de los padres de familia, ya que, en conjunto suman una sola organización con el

mismo fin, pero, siempre se resalta la importancia del desempeño docente (Juárez, 2012)

Cuando un docente lleva consigo un buen desempeño en su área de trabajo, este puede presumir de las siguientes características: primero, se denota la preparación individual y dirigida a desempeñar el papel de docente, que fue conseguida por una ardua formación profesional y ese amor por la enseñanza; segundo, este profesional puede resolver problemáticas identificadas dentro de su labor de una manera calmada y eficiente; y por último, el profesional se encuentra actualizado en las técnicas y nuevos hallazgos acerca del ejercicio de su profesión, puede adecuarse a las nuevas tecnologías y puede generar nuevos métodos de enseñanza para cumplir adecuadamente su rol en clase (Espot, 2006, citado por Aguirre, 2009, p. 46).

Dentro del desempeño docente se pueden identificar dominios, que se refieren a un conjunto de características del desempeño docente mientras este realiza la enseñanza en el nivel básico regular. Estos dominios son planteados por las organizaciones nacionales como parte de las políticas integrales que debe contener cada institución educativa del país. Los dominios son la manera en la que un docente puede ser evaluado apto para realizar el cargo que quiere desempeñar. Tienen un carácter ético hacia la prestación de un servicio público para el desarrollo de los estudiantes

Dichos dominios son cuatro y están relacionados a: 1) la preparación que demuestra el docente sobre cómo desarrollar sus clases, esa preparación para enseñar; 2) el desarrollo mismo de las clases durante el ejercicio de sus funciones dentro del horario académico, su desenvolvimiento en clase; 3) aquella participación activa con el resto de la gestión educativa y con la comunidad, que incluye a los padres de familia; y por último 4) el desarrollo que demuestra como profesional y esa identidad que siente con su puesto de trabajo

#### Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Dentro de este dominio se encuentra la preparación de la labor académica del docente, aquel que incluye programación curricular y planificación de sesiones de una manera didáctica. Estas deben realizarse de una manera inclusiva y con

enfoque intercultural. Se debe tener en cuenta el material que se utiliza para las sesiones, deben ser variados y adecuados para las estrategias de enseñanza (p. 18)

Este dominio también comprende el realizar su plan de estudios de manera que se considere el nivel de conocimientos de los estudiantes y partiendo con mostrar el contenido de las sesiones al inicio del curso. Las actividades programadas deben realizarse en razón de cumplir metas de corto plazo para que los estudiantes puedan sentir el avance que logran y a largo plazo para cumplir con los objetivos de la educación básica en el país definida por normativa.

#### Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Este dominio se refiere a la conducción de la enseñanza mediante la inclusión de diversidad de expresiones. Se refiere a amenizar la enseñanza, de manera que los estudiantes se sientan cómodos con aprender y encuentren aquella motivación para desarrollar sus habilidades en ese entorno competitivo social. El docente debe plantear para este proceso de enseñanza indicadores de cumplimiento para mejorar con el pasar del tiempo (p.19).

Comprende todo lo relacionado a la interacción del alumno con el profesor dentro del aula, particularmente a esa transición de conocimientos de la materia, incluyendo dentro de estos, aptitudes, valores sociales, artístico y otros

Dominio III: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Este dominio involucra toda participación y relación del docente con los demás participantes del desarrollo académico y gestión educativa, como la relación con otros profesores, directores y padres de familia. Esta relación o interacción debe ser cordial y realizada con una naturaleza democrática, resaltando el respeto y la identificación de la responsabilidad compartida con dichos actores para el logro de los resultados de aprendizaje esperados en los estudiantes (p. 19).

#### Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Por último, este dominio conlleva a la autoevaluación del desempeño que ha realizado el docente en su actividad, para considerar esa retrospcción de las

virtudes y falencias que pudo identificar, con el objetivo de mantener aquellas características positivas encontradas que le sirvieron en el proceso de enseñanza y mejorar aquellas falencias que se pudieron presentar en el ejercicio académico. Esta retrospectiva se puede realizar de manera individual y en conjunto involucrando el desempeño de otros docentes, dado que la enseñanza siempre es colaborativa. Este último dominio debe incorporar las políticas educativas diseñadas por el gobierno nacional y regional, como información para trabajar los procesos y resultados del aprendizaje (p. 19).

En conclusión, el desempeño docente, no solo se refiere a la actuación del profesional en el aula o fuera de ella, sino en el desarrollo profesional y mejora constante de su enseñanza, siempre incorporando factores interculturales e inclusivos, haciendo parte de este proceso académico a los demás actores como padres de familia, otros profesores y directores.

Desafíos del desempeño profesional docente: Al respecto, Subaldo (2012), considera que los cambios socioeducativos en el Siglo XXI, generan nuevos cambios, el avance de la ciencia y la tecnología, el fenómeno de la globalización obliga a estar preparados ante cualquier contexto educativo, estar actualizados permanentemente. Cabe mencionar algunos de estos desafíos: a. Desarrollo profesional docente b. Relación escuela – familia c. Trabajo corporativo y en red d. Incorporación de las nuevas tecnologías. (p.65).

En este sentido, el docente tiene la obligación de cumplir con los desafíos, para su máximo desarrollo profesional, a fin de ser competente.

Por otro lado, el desempeño docente: Según Pérez (2012, p. 28) cita a Valdés (2004), su rol fundamental, es lo siguiente: Capacidades pedagógicas, emocional, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales.

Capacidades pedagógicas.

Bajo el concepto de Valdés (2004), las actividades educativas son uno de los aspectos de mayor complejidad de trabajo humano. Por lo que el logro de este

accionar se basa en conocimientos de formación científica, y a la par el entendimiento de conceptos, destrezas y aptitudes educativas (p. 61).

#### Emocional.

El acontecimiento de sucesos emocionales en combinación con los sentimientos producidos por tal suceso (...) forman parte de las peculiaridades en las que se experimentan el sentir. Por lo que la experiencia directa e inmediata de algún sentimiento se denomina emoción (Valdés, 2004, p. 66).

#### Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Este concepto para Valdés (2004) hace referencia a la actuación basada en el compromiso de asistencia y puntualidad, así como la incorporación en las actividades metodológicas o tiempos de análisis dados entre los docentes, además supone el acatamiento de los lineamientos, la preparación constante y la identificación del docente en la importancia de las decisiones que se dan en la institución a la que pertenecen.

#### Relaciones interpersonales.

Del mismo modo Valdés (2004), acerca de esta dimensión hace una aclaración acerca de la complejidad de las interacciones en el ambiente escolar, como la suma de las relaciones entre la organización en sí, familiares de los estudiantes, la sociedad, y las instituciones sociales (...). Por lo que las relaciones que se establezcan entre el profesor y alumno son fundamentales en dos aspectos: el desarrollo de la clase y el protagonismo del docente fuera de la clase (p. 69).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El presente trabajo de investigación cumple con una perspectiva cualitativa, bajo un nivel descriptivo y de diseño fenomenológico. De acuerdo al tipo es básica, en referencia a la conceptualización de McMillan y Schumacher (2005), quienes sustentan que un estudio es básico si se fundamenta en dos acciones: conocer y explicar una causalidad o fundamento específico o una generalidad. Por lo que realiza un proceso investigativo de los principios teóricos sin usar los resultados a una problemática práctica; en ese sentido el presente estudio de investigación tiene como finalidad buscar un conocimiento más profundo acerca de la relevancia de un liderazgo directivo en el desempeño docente en una institución educativa pública Ayacucho, 2021.

El diseño fenomenológico que sigue el trabajo está sustentado en la afirmación de Taylor y Bogdán (1984), quienes refieren a este diseño como el análisis de sucesos de carácter social bajo una perspectiva de los protagonistas del conjunto social. Por tal motivo, en la presente investigación se toma en cuenta el conocimiento adquirido por experiencia de los partícipes relacionados al liderazgo directivo y el desempeño docente, así como la metodología empleada por los mismos

#### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

##### **Categoría 1: Liderazgo directivo**

**Definición Conceptual:** Se refiere al conjunto de acciones tomadas por un líder con un cargo directivo en una institución educativa, velando por el cumplimiento de los esfuerzos del Estado para mejorar la calidad de la educación.

**Definición Operacional:** La información de los colaboradores se levantó mediante una entrevista semiestructurada mv2021, que consistía en ocho preguntas enmarcadas en el concepto de la categoría de liderazgo pedagógico del director.



Subcategorías: Pensamiento estratégico, gestión del aprendizaje, relación con las personas y estructuras organizativas.

## **Categoría 2: Desempeño docente**

Definición Conceptual: Entendida como la cualidad para asumir y direccionar el establecimiento de una solución a una problemática suscitada, y alcanzar los objetivos establecidos a través de un actuar reflexivo movilizandorecursos externos e internos y la toma de decisiones pertinentes.

Definición Operacional: La información de los colaboradores se levantó mediante una entrevista semiestructurada mv2021, que consistía en ocho preguntas enmarcadas en el concepto de la categoría desempeño docente.

Subcategorías: Planificación; conducción y evaluación.

### **3.3. Escenario de estudio**

La contextualización en la que se ejecutó el presente trabajo de investigación fue bajo las condiciones de convivencia por la pandemia del COVID 19, por tal motivo las entrevistas se realizaron de manera virtual con el uso de herramientas virtuales como el Zoom y el Google Meet

### **3.4. Participantes**

Los colaboradores fueron cinco docentes caracterizados por su comprensión y uso de técnicas de liderazgo, información que es útil para determinar el nivel de asociación entre los conceptos de liderazgo directivo en el desempeño docente.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas**

El presente trabajo de investigación hace uso de la técnica de la entrevista. Por lo que se sostuvo un diálogo académico con cinco docentes quienes en forma voluntaria y con su consentimiento informado brindaron información relevante a través de preguntas y respuestas sobre el liderazgo directivo en el desempeño de los docentes.

#### **Instrumento.**

Para la técnica de la investigación, se tiene el instrumento del cuestionario, el cual consta de ocho apartados para la variable cualitativa de liderazgo directivo y ocho apartados para conocer la variable de desempeño docente; debidamente contextualizados, según la matriz de sistematización de la información de las categorías estudiadas y de las subcategorías.

### **3.6.Procedimientos**

La investigación se inició con la identificación de las variables categóricas de estudio y se determinó el enfoque cualitativo, el tipo descriptivo y el diseño fenomenológico. Se procedió aplicar la entrevista semiestructurada a los participantes; considerando para ello su disponibilidad, para ello se siguieron estos pasos: (1) se compartió el enlace para unirse a la plataforma mediante el Google Meets, (2) presentación del autor de la presente investigación y el motivo, (3) se dio lectura del consentimiento informado, (4) se registró su edad, el sexo, así como otros datos, (5), se dio lectura a las preguntas e indicando si hubiera dudas se podría esclarecer, (6), se inició con la entrevista pero grabando en la plataforma , (7) luego se procedió a trasladar la respuesta de la grabación a un archivo Microsoft Word, (8) por último se consolidó la información obtenida para luego ser interpretados por el investigador

### **3.7.Rigor científico**

El rigor científico está presente en el desarrollo de la investigación por cuanto los instrumentos han sido diseñados teniendo en cuenta la relación de los constructos con el marco teórico, marco referencial, marco conceptual y marco legal

### **3.8.Método de análisis de datos**

Para el procesamiento de información, se realizó la codificación y categorización de la información proporcionada por los participantes a través de la entrevista aplicada sobre el liderazgo directivo y el desempeño docente

### **3.9.Aspectos éticos**

En la presente investigación, los aspectos éticos están centrados en la originalidad del estudio cualitativo, por cuanto a la utilización del enfoque cualitativo y el diseño fenomenológico. Cada entrevista realizada ha sido previo conocimiento

y autorización del director. Así mismo se hizo conocer a cada entrevistado recalcándole la importancia de esta investigación.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la presente investigación se utilizó la entrevista estructurada, como una técnica de recolección de datos, tomando en cuenta las categorías de liderazgo directivo y el desempeño docente, siendo el primer entrevistado el director del plantel haciendo un total de cinco. Actualmente la misión de los docentes y la responsabilidad del director como líder de una institución educativa, no solo recae en la gestión educativa sino por este contexto de la pandemia también es urgente preocuparnos por el aspecto socio emocional a nivel de la comunidad educativa, a ello se suma el fortalecimiento para el cumplimiento de los cinco compromisos de gestión escolar, centrada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y que forma parte de la gestión pedagógica, pero desde la visión del liderazgo directivo.

Respecto a los objetivos de estudio, se propone como objetivo general analizar la relevancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en una institución educativa pública Ayacucho, 2021. Los hallazgos nos permiten afirmar que el liderazgo directivo se fundamenta en el pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, la relación con las personas, las estructuras organizativas y el desempeño docente en la planificación, la conducción y la evaluación.

Contreras (2019) afirma que la sociedad del siglo XXI requiere nuevos modelos de gestión, de tal manera que las formas de trabajo desfasados en la gestión de gestión y liderazgo en las escuelas deben dar paso a modelo centrado en el liderazgo pedagógico, en el liderazgo distribuido, así como el desarrollo participativo y colaborativo de la escuela y el crecimiento profesional docente. En este sentido, el liderazgo pedagógico es una propuesta que se centra en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje con la finalidad de mejorar los procesos y alcanzar los niveles de calidad que exige la sociedad actual.

Iras & Longás (2020) concluyen que el liderazgo pedagógico es un aspecto clave en el mejoramiento de la calidad educativa. A través del liderazgo pedagógico, la institución educativa adopta nuevas medidas con la finalidad de romper aquellos procesos conservadores que afectan el desarrollo de los aspectos

positivos de mejora en los estudiantes. El liderazgo pedagógico busca el fortalecimiento de la gestión pedagógica que realiza el docente. Es responsabilidad del directivo orientar la gestión en bien de los principios que direccionan la propuesta pedagógica.

Asimismo, el director es aquel que ejerce un trabajo ejemplar, el que promueve y fomenta liderazgo cuando se relaciona con los docentes, y con los estudiantes. Generalmente el director ejerce su liderazgo con los docentes, centrado en el trabajo colegiado y colaborativo a través de una comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Es notorio observar en las diferentes instituciones educativas, en que el director asume el estilo autoritario, pues consideran que es el estilo que ayuda a mejorar en la participación de docentes y estudiantes sobre aspectos del desempeño y gestión escolar.

Respecto al desempeño laboral, es la actuación del docente realizando su rol en las instituciones educativas, tomando todos los conocimientos alcanzados con en formación profesional, con el fin de alcanzar los resultados esperados, en correspondencia con las exigencias de la institución donde labora o trabaja. En términos simples, el desempeño laboral en las diferentes instituciones educativas va en función a la actividad física y mental de los docentes, son aquellos que muestran compromiso y dinamismo en el trabajo o gestión que realizan para lograr objetivos afines a la institución.

Precisamente, teniendo en cuenta estos dos planteamientos es que se ha desarrollado la presente investigación denominada: Liderazgo directivo en el desempeño docente en institución educativa pública. Ayacucho, 2021, cuyo resultado nos permite observar lo siguiente: Con respecto al objetivo específico 1 la descripción del pensamiento estratégico en una institución educativa los docentes manifiestan que el director como líder hace reuniones con la finalidad de informar de las actividades a desarrollar, tiene mucha fortaleza para asumir el cargo, está ceñida a las normas emanadas por el Ministerio de Educación, se promueve el valor de la empatía entre todos quienes laboran, motiva

permanentemente, promueve reuniones de reflexión a fin de que mejore el desempeño docente y hay una organización interna favorable.

Con respecto al objetivo específico 2 sobre la descripción de la gestión del aprendizaje en una institución educativa de la Región Ayacucho 2021, se concluye que el trabajo de asesoría que realiza el directivo es a través del trabajo colegiado sobre temas de planificación curricular y el monitoreo respectivo del cumplimiento del trabajo netamente sobre el proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, específicamente sobre los procesos pedagógicos y didácticos; posteriormente a ello promueve la reuniones sobre evaluación de actividades o llamados reuniones de reflexión de la práctica pedagógica, concluyendo con la retroalimentación reflexiva de todos lo que se viene realizando en la práctica pedagógica. Sobre este objetivo el tema de la gestión está referido a la gestión de los aprendizajes por parte del director, como autoridad está preocupado en el buen desempeño docente a nivel de aula y en su práctica pedagógica.

Así mismo, para el objetivo específico 03 referido a las relaciones con las personas en una institución educativa de la Región Ayacucho, referido al clima institucional afirman que a nivel del plantel no existe discrepancias, el trabajo es armónico entre todos los miembros de la comunidad educativa, a su vez enfatizan sobre el clima institucional que es un aspecto muy importante para laborar seguro y confiado. Pero frente a una situación adversa el director trabaja en coordinación con todos los docentes a fin de detectar alguna dificultad e inclusive tiene aliados estratégicos para el apoyo y asesoramiento de los docentes entre ellos TAREA, FINCA PERU y AFLATUN.

Con respecto al objetivo específico 04 de la descripción sobre las estructuras organizativas en una institución educativa de la Región Ayacucho, sobre la coordinación que realiza el director, los docentes entrevistados señalan que el director llama a reuniones virtuales con la finalidad de coordinar asuntos de carácter institucional y lo realiza permanentemente; el cual está organizado a través de comités y comisiones entre ellos el comité de convivencia escolar, gestión de riesgos y de desastres como del área académica, estas reuniones lo realiza a través de las plataformas virtuales entre ellos el Google Meet. Sobre el trato hacia los docentes el director actúa de manera horizontal a todos por igual, por el

contrario, indican que el director motiva a todos no hay discrepancias donde afirman que esta situación es clave para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo, para el objetivo específico 05, la descripción de la planificación en una institución educativa de la Región Ayacucho, indican que los docentes elaboran sus documentos técnico pedagógicos, entre ellos la programación curricular anual, las unidades de aprendizaje, proyecto de aprendizaje, módulo de aprendizaje y las sesiones de aprendizaje siempre teniendo en cuenta la plataforma de Aprendo en Casa, así mismo indicaron para el recojo el recojo de evidencias en el contexto de la educación actual. Los docentes por el contexto educativo en la que nos encontramos siendo el segundo año de esta pandemia han ido mejorando del trabajo cada vez adecuándose de tal manera se utilice las herramientas tecnológicas y por este medio se interactúe, además parte de ello indicaron que también optaron por entregar copias a los estudiantes.

Por otra parte, para el objetivo específico 06, señala sobre la conducción del aprendizaje en una institución educativa de la Región Ayacucho, donde indican que las sesiones de aprendizaje elaboran con temas del contexto por cada mes según el calendario agrícola, pero previo a ello se realiza el diagnóstico sobre las necesidades de aprendizaje, pero siempre acudiendo a la guía de aprendo en casa del Ministerio de Educación, como estrategia adoptada fue a través de las fichas de aprendizaje de manera virtual utilizando para ello la herramienta del Google Meet o también a través del WhatsApp; también señalaron algunas estrategias entre ellos la motivación, la asociación, y la formación de grupos enfatizando por el método del descubrimiento, previo el recojo de saberes previos, también indicaron otras estrategias para la comprensión de textos escritos a través de papelotes y la fotocopias. Todo a través de las tabletas y el uso permanente de herramientas tecnológicas como el Google Meet y el WhastsApp. También indicaron que en este contexto de la pandemia los estudiantes están preocupados en algunos casos por la pérdida de sus familiares a causa de la enfermedad del Covid-19, parte de ello se requiere dar el soporte socioemocional; que también plantearon otras estrategias como la regulación de sus emociones a través de dibujos, canciones y adivinanzas.

Asimismo, para el objetivo específico 07, describe la evaluación en una institución educativa de la Región Ayacucho, señalaron que la evaluación va acompañada con la lista de cotejo, los criterios de evaluación, los estándares, las competencias y las capacidades. Donde los estudiantes deben ser comunicados de manera clara sobre sus logros y dificultades. Pero también indicaron que la retroalimentación es parte de la evaluación y de la formación de los niños, haciéndose de manera grupal e individual. También señaló que la retroalimentación es permanente puede ser durante la sesión de aprendizaje a través de una identificación de dificultades y análisis de las evidencias de manera descriptiva y reflexiva



## V. CONCLUSIONES

1. Se determinó que dentro del pensamiento estratégico el liderazgo directivo es muy importante de tal forma se pueda buscar alianzas para el fortalecimiento de los docentes a través de un trabajo colaborativo, en la práctica de valores, en la comunicación eficaz, en los actos reflexivos de la práctica directiva, en el trabajo colegiado, en el acompañamiento pedagógico, en el monitoreo y en el clima institucional positivo.
2. Se determinó que la gestión del aprendizaje es importante, porque a través de ello se busca alianzas para el fortalecimiento de las capacidades pedagógicas de los docentes, además se promueve el trabajo colaborativo en una institución educativa a través de grupos de autoaprendizaje desarrollando una comunicación fluida y transparente, teniendo en cuenta las directivas y precisiones emanadas por el MINEDU (2016).
3. Se determinó que la relación de las personas juega un papel muy indispensable desde la labor del liderazgo directivo hasta la forma como conduce la institución educativa y por ende en el desempeño docente. Entendida como la vivencia dentro de la institución educativa bajo ciertas reglas, los valores y los principios rectores dentro de una sociedad.
4. Se determinó que la estructura organizativa como condición importante juega un papel importante en el cumplimiento de las funciones desde el líder y el desempeño de los docentes, con una buena organización se logra las metas propuestas en particular dentro del contexto de la pandemia en que vivimos.
5. Se determinó que la planificación entendida como la organización curricular, los docentes elaboran adecuadamente sus programaciones curriculares, unidades de aprendizaje, las sesiones de aprendizaje en otros documentos, bajo la conducción del líder que recae en el director de la institución educativa.
6. Se determinó que la conducción referida a la forma como se desarrolla las actividades curriculares, con la dirección del directivo en las reuniones colegiadas, donde se comparten experiencias referido a las estrategias de enseñanza y aprendizaje.

7. Se determinó que la evaluación bajo el enfoque de las competencias, el manejo de instrumentos de evaluación y la retroalimentación, que los docentes manifiestan del trabajo que se realiza en las reuniones colegiadas y la retroalimentación que se viene realizando para reforzar el aprendizaje de los estudiantes.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que el director realice talleres sobre liderazgo transformacional y visionario de tal forma los docentes desarrollen una cultura de trabajo compartido, para la buena marcha institucional y que en adelante influirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
2. Se recomienda al director y docentes promover actividades de pasantía, de tal forma se pueda compartir muchas experiencias de trabajo educativo, del cual se pueda formular proyectos de aprendizaje con el involucramiento de la comunidad educativa.
3. Se recomienda al director fomentar talleres de fortalecimiento de capacidades pedagógicas y el manejo de herramientas virtuales de tal forma no se tenga problemas en el manejo y que actualmente venimos trabajando dentro de la virtualidad en este contexto de la pandemia.
4. Se recomienda al director hacer talleres de capacitación sobre el manejo de programas educativos y la creación de plataformas virtuales de tal forma los estudiantes estén habituados a realizar talleres desde su domicilio en diferentes horarios.
5. Se recomienda al director firmar convenios con instituciones públicas y privadas de tal forma se realice el apoyo a los estudiantes y docentes con especialistas en el aspecto socioemocional por causa de la pandemia que seguimos viviendo.
6. Se recomienda al director y docentes formar una cultura de hábito y formas de actuar de ser empáticos ante cualquier circunstancia de este contexto de la pandemia y al trabajo colaborativo como estrategias a fin de que la institución educativa logre sus metas establecidas

## REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2009). Desempeño docente y su relación con la motivación del alumno en la escuela de. Capacitación Adventista Salvadoreña. [Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos] Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/298/1/Tesis%20Fidel%20%C3%81ngel%20Aguirre%20Salinas.pdf>.
- Antúnez, S. (1993) *Hacia una gestión autónoma del centro escolar. En: Claves para la organización de centros escolares*. ICE/ Horsori, Barcelona, pp. 59-69.
- Alvarado, O (1999) *Gestión Educativa*, Universidad de Lima –Perú.
- Barbarán (2016). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa “Simón Bolívar”, Ayacucho – 2015*. Tesis de Postgrado-UCV. Trujillo.
- Chávez-Lino, A., & Monserrate-Moreno, L., (2021). Fortalecimiento de la ética desde la conducción dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje en los estudiantes de la Unidad Educativa Torremolinos. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 94-111. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.502>
- Contreras T. (2019). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Universidad Pedagógica de Heidelberg, Heidelberg, Alemania.
- Cuevas, M. & Díaz, F. & Hidalgo, V. (2011). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Revista de Currículum y formación del profesorado*. 122(3). Recuperado de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev122COL3.pdf>.
- Cifuentes, R. (2014). *Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente*. [Tesis Pregrado, Universidad de Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/08/Giron-Rocio.pdf>.
- Flores, E. (2014) *El estilo de liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales De Piura. Tesis de pregrado en Educación, Especialidad en Lengua y Literatura. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación*. Piura, Perú. Recuperado de

[http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC\\_021.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1868/EDUC_021.pdf?sequence=1).

Freire S., y Miranda A. (2014). El rol del director en la escuela: liderazgo pedagógico y Su incidencia sobre el rendimiento académico. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). Lima. Recuperado de [www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf)

Gabilondo, Ángel (2012). Evaluación y valoración. Blog: El salto del Ángel. El País, 5/03/2012.

Gómez, C. (s/f). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología. Vol. 2 N<sup>o</sup>, 2, 61-77. Recuperado de [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen2\\_numero2/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf).

Greiner, L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review, v. 76, n. 3.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación científica*. (5ta Edición en castellano). México: Mc Grau-Hill.

Huarancca, T. (2017). *Relacion de la calidad de la gestion educativa y el desempeño docente en la Institucion Educativa Publica " San Ramon" de Ayaccucho- 2014*. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1769/TM%20CE-Ev%203547%20H1%20-%20Huarancca%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juárez, A. (2012). Desempeño docente en una Institución Educativa Policial de la Región Callao. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012\\_Ju%C3%A1rez\\_Desempe%C3%B1o-docente-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-policial-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wpcontent/uploads/2014/07/2012_Ju%C3%A1rez_Desempe%C3%B1o-docente-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-policial-de-la-Regi%C3%B3n-Callao.pdf).

- Ledo, T. (2007). Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica. [Tesis Doctoral, Universidad de la Habana]
- Ludewig, C. (2014). *Universo y muestra*. Recuperado de: <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>.
- Melendez, S., & Gómez, L. J. (2008). La planificación curricular en el aula. Un modelo de enseñanza por competencias. *Laurus*, 14(26), 367-392
- Ministerio de Educación (2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela. Pp. 1-56. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf).
- Ministerio de Educación (2016). Marco del buen desempeño docente. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>.
- Miras, J. y Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/view/838/622>
- Orellana, K. (2019). *El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños*. *RIEE | Revista Internacional De Estudios En Educación*, 19(1), 47-63.
- Palomino, F. (2016) Liderazgo pedagógico y desempeño docente en instituciones educativas del distrito Andrés Avelino Cáceres – Ayacucho. [Tesis de Postgrado-UCV. Trujillo]
- Pérez, Y. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red N° 1 Pachacútec – Ventanilla. (Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_P%C3%A9rez\\_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-institucional](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_P%C3%A9rez_Relaci%C3%B3n-entre-el-clima-institucional)

I-y-desempe%C3%B1o-docente-en-instituciones-educativas-de-la-Red-%C2%B0-1-Pachac %C3%BAtec-Ventanilla.pdf.

Pomasoncco, M. (2009). *Introducción a Educación Primaria y realidad educativa peruana*. Ayacucho: Publigraf.

Quiñones, S. (2019) Programa de gestión de calidad de los servicios en la satisfacción laboral de los docentes de una escuela básica en la ciudad de Guayaquil, 2018. Universidad César Vallejo.

Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Reyes\\_Liderazgo-directivo-y-desempe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Reyes_Liderazgo-directivo-y-desempe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf).

Rivas, J. (2012). *La población en metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/la-poblacion-en-metodologia-de-la-investigacion/>.

Romero, J. F. (2005). *La muestra*. Recuperado de: <http://boards4.melodysoft.com/Master-Maestria/la-muestra-323.html>.

Sacsara, A. M. (2018). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa ubicada en Cangallo - Ayacucho*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26090/sacsara\\_oa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26090/sacsara_oa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, N. (2011). El desempeño docente en el rendimiento escolar significativo en los niños (as) de Educación Primaria. [Título de pregrado, Universidad de los Andes]. Recuperado de: Sánchez, P. (2021) Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente, Virú 2020. Universidad César Vallejo. Trujillo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56463/S%c3%a1nchez\\_LPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56463/S%c3%a1nchez_LPJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
[http://tesis.ula.ve/pregrado/tde\\_arquivos/25/TDE-2012-09-28T20:12:01Z-1834/Publico/sancheznianyi.pdf](http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-28T20:12:01Z-1834/Publico/sancheznianyi.pdf).

- Sellerico, S. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño laboral de docentes en la institución educativa Maria Auxiliadora en la ciudad de Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10965/Sonia\\_Beatriz\\_Sellerico\\_Macedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10965/Sonia_Beatriz_Sellerico_Macedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Subaldo, L. (2012). Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Recuperado de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24703/Tesis%20Doctorado%20%20Lucia%20Subaldo.pdf?sequence=1>.
- Soubal S (2006) Conferencia sobre Gestión del Aprendizaje, Diplomado impartido en la Universidad Tecnológica de Chile. La Serena. República de Chile.
- Vásquez, W. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Vivas, R. (2000). Gerencia y pensamiento estratégico. Material De Apoyo. Doctorado En Ciencias Gerenciales. Urbe. Maracaibo. Estado Zulia. Pp. 45-88.
- Yoconda, N. (2017). *Liderazgo directivo y la evaluación del desempeño docente en la Institución Educativa Nueva Aurora del Cantón Daule provincia de Guayas, Ecuador en el año 2017*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10508/Del\\_a\\_Ese\\_sn.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10508/Del_a_Ese_sn.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf). <https://doi.org/10.37354/riee.2019.18>



## ANEXOS

**Anexo 1. Matriz de categorización apriorística en una investigación con enfoque cualitativo**

CAMPO TEMÁTICO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ESTUDIOS APRIORISTICA	SUB CATEGORÍAS EMERGENTES	INSTRUMENTO	CONSTRUCTO
Liderazgo directivo en el desempeño docente en institución educativa pública. Ayacucho, 2021	¿Cuál es la relevancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en institución educativa pública Ayacucho, 2021?	Analizar la relevancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en una institución educativa pública Ayacucho, 2021	<p>Describir el pensamiento estratégico en una institución educativa.</p> <p>Describir la gestión del aprendizaje en una institución educativa.</p>	Categoría 1: Liderazgo directivo.	<p>Pensamiento estratégico</p> <p>Gestión del aprendizaje</p>	ENTREVISTA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?</li> <li>2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?</li> <li>3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?</li> <li>4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?</li> </ol>

			<p>Explicar la relación con las personas en una institución educativa.</p> <p>Describir las estructuras organizativas en una institución educativa.</p> <p>Describir la planificación en una institución educativa</p> <p>Explicar la conducción del aprendizaje en una institución educativa</p>	<p>Categoría 2: Desempeño docente</p>	<p>Relación con las personas</p> <p>Estructuras organizativas</p> <p>Planificación</p> <p>Conducción</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Cómo consideras el clima institucional?</li> <li>6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?</li> <li>7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?</li> <li>8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?</li> <li>9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?</li> <li>10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?</li> <li>11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?</li> <li>12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?</li> <li>13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?</li> </ol>
--	--	--	---	---	--	--

			<p>Describir la evaluación en una institución educativa.</p>		<p>Evaluación</p>		<p>14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?</p> <p>15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?</p> <p>16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?</p>
--	--	--	--	--	-------------------	--	---

## ***Anexo 2. Instrumento de recolección de datos***

### **INSTRUMENTO ENTREVISTA**

#### **1. Presentación del entrevistador:**

Tenga usted muy buenos días/tardes (fecha y hora), mi nombre es Haydeé Pillaca Tinco, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer el Liderazgo directivo en el desempeño docente.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como director y/o docentes de la institución educativa. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

#### **2. Datos personales del entrevistado**

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

¿En qué institución labora?

¿Cuál es su cargo actual?

#### **3. Aproximación a las categorías de estudio:**

Al escuchar las siguientes frases:

Liderazgo Directivo ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

y Desempeño docente; ¿Qué concepto tiene de esto?

#### 4. Guía de preguntas

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
<b>Liderazgo Directivo</b>	<p>El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?</li><li>2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?</li></ol> <p>La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?</li><li>4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?</li></ol> <p>La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. ¿Cómo consideras el clima institucional?</li><li>6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?</li></ol> <p>Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?</li><li>8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?</li></ol>
<b>Desempeño docente</b>	<p>La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?</li><li>10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?</li></ol> <p>La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.</p>

	<p>11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?</p> <p>12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?</p> <p>13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?</p> <p>14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?</p> <p>La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.</p> <p>15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?</p> <p>16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?</p>
--	--

¡Muchas gracias!

**Anexo 3. Matriz de triple entrada para construir instrumentos de objetivos de aprendizaje abierto**

PDUM- REALIDAD- ESPECIALISTA	FUENTE		RELACIÓN	
Entrevista	Instrumento	Base teórica normativa		
	Constructo	Contenido		Marco
X	<p>El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?</li> <li>2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?</li> </ol>	<p><b>Pensamiento estratégico</b></p> <p>(Vivas, 2000), se considera como una cualidad propia de la persona, que lo lleva a seguir en forma proactiva a la consecución de la misión y visión.</p>		Referencia
X	La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de	<p><b>Gestión del aprendizaje</b></p> <p>(Soubal, 2006) Son acciones que realizan los educadores que tienen</p>		Referencia

	<p>formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.</p> <p>3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?</p> <p>4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?</p>	<p>la responsabilidad de formar a las personas desde la óptica del aprendizaje con formas de actuar a la altura del mundo que nos encontramos.</p>	
X	<p>La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.</p> <p>5. ¿Cómo consideras el clima institucional?</p> <p>6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?</p>	<p><b>Relación de las personas</b></p> <p>(Pérez y Gardey, 2008) Se conoce la relación de las personas o las relaciones laborales entre dos o más personas dentro del vínculo laboral.</p>	Referencia



X	<p>Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.</p> <p>7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?</p> <p>8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?</p>	<p><b>Estructuras organizativas</b></p> <p>(Greiner, 1997) Son roles que cumplen dentro de una organización, con el mayor rendimiento posible, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas.</p>	Referencia
X	<p>La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.</p> <p>9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?</p> <p>10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?</p>	<p><b>Planificación</b></p> <p>(Meléndez y Gómez, 2008) La planificación es entendida como el anticipo o la previsión de las necesidades y soluciones de la institución. Planificar es anticiparse lo que se debe hacer.</p>	Referencia
	<p>La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.</p>	<p><b>Conducción</b></p> <p>(Chávez y Monserrate-Moreno, 2021) La conducción está referida a la forma como se conduce el</p>	

X	<p>11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?</p> <p>12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes</p> <p>13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?</p> <p>14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?</p>	proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo a ciertas estrategias de aprendizaje y de enseñanza.	Referencia
X	<p>La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.</p> <p>15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?</p> <p>16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?</p>	<p><b>Evaluación</b></p> <p>(Gabilondo, 2012) Es un proceso que se usa para conocer el valor, el significado, de un trabajo, con respecto a ciertos criterios que responden a ciertas normas.</p>	Referencia

### Anexo 4. Desgravación de entrevistas

#### Resultados de las subcategorías emergentes

PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
1. El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.					
1.1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?	El director comunica y hace reuniones con la finalidad de dar algunos alcances.	Tiene esa habilidad y fortaleza para desempeñar el cargo de directivo en cuanto a indicaciones sugerencias alternativas en bien de la educación.	Están ceñidos a lineamientos directivas que emana del Ministerio de Educación. En función a ello se hace la planificación, la organización y su ejecución de la gestión, teniendo en cuenta los compromisos de la gestión educativa.	Hay una comunicación empática entre todos los trabajadores de la institución educativa.	Es muy activo en la ejecución de las actividades de la institución educativa.
El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona. <b>E1.</b> El director comunica y hace reuniones con la finalidad de dar algunos alcances. <b>E2.</b> Tiene esa habilidad y fortaleza para desempeñar el cargo de directivo en cuanto a indicaciones sugerencias alternativas en bien de la educación. <b>E3.</b> Están ceñidos a lineamientos directivas que emana del Ministerio de Educación. En función a ello se hace la planificación, la organización y su ejecución de la gestión, teniendo en cuenta los compromisos de la gestión educativa. <b>E4.</b> Hay una comunicación empática entre todos los trabajadores de la institución educativa. <b>E5.</b> Es muy activo en la ejecución de las actividades de la institución educativa.					
1.2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?	Como una autoridad el director siempre motiva para un buen clima institucional	La motivación en cuanto a los logros obtenidos es mediante documentos de felicitaciones.	Hace la evaluación de las actividades que realiza, luego convoca a una reunión de evaluación de	Motivación casi no se ha visto, pero si la exigencia para hacer los trabajos pedagógicos.	La motivación es positiva porque el directivo siempre esta vigilante en el desempeño docente.

institución educativa?	favorable dentro de la institución educativa		reflexión a través de reuniones de trabajo colaborativo en función a eso el director toma interés propiamente en su persona para mejorar su gestión.		
<p><b>E1.</b> Como una autoridad el director siempre motiva para un buen clima institucional favorable dentro de la institución educativa. <b>E2.</b> La motivación en cuanto a los logros obtenidos es mediante documentos de felicitaciones. <b>E3.</b> Hace la evaluación de las actividades que realiza, luego convoca a una reunión de evaluación de reflexión a través de reuniones de trabajo colaborativo en función a eso el director toma interés propiamente en su persona para mejorar su gestión. <b>E4.</b> Motivación casi no se ha visto, pero si la exigencia para hacer los trabajos pedagógicos. <b>E5.</b> La motivación es positiva porque el directivo siempre esta vigilante en el desempeño docente.</p>					
PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.					
1.3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?	Realiza el trabajo colaborativo para la elaboración de documentos de planificación: como la unidad de aprendizaje, la sesión de aprendizaje entre otros.	El director da algunos alcances guías y propuestas de acuerdo al contexto educativo donde laboramos.	Realiza el acompañamiento y el monitoreo, a partir de ello programa la asistencia técnica. Fomenta la reflexión para dar alcance de estrategias en sus diferentes niveles de trabajo, como procesos pedagógicos y procesos didácticos.	La asesoría se realiza en el trabajo colegiado, donde participan todos los docentes y los padres de familia en temas de interés.	Realiza el monitoreo y acompañamiento al docente de aula, en función al análisis de los resultados se hace la asistencia técnica pedagógica a cada uno de los docentes acompañados.
<p><b>E1.</b> Realiza el trabajo colaborativo para la elaboración de documentos de planificación: como la unidad de aprendizaje, la sesión de aprendizaje entre otros. <b>E2.</b> El director da algunos alcances guías y propuestas de acuerdo al contexto educativo donde laboramos. <b>E3.</b> Realiza el acompañamiento y el monitoreo, a partir de ello programa la asistencia técnica. Fomenta la reflexión para dar alcance de estrategias en sus diferentes niveles de trabajo, como procesos pedagógicos y procesos didácticos. <b>E4.</b> La asesoría se realiza en el trabajo colegiado, donde</p>					

participan todos los docentes y los padres de familia en temas de interés. <b>E5.</b> Realiza el monitoreo y acompañamiento al docente de aula, en función al análisis de los resultados se hace la asistencia técnica pedagógica a cada uno de los docentes acompañados.						
1.4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?	Mediante reuniones se hace la evaluación del desarrollo de las actividades.	La reflexión sobre el producto de cada trabajo y si hay dificultad el director asume la responsabilidad para poder coadyuvar y dar sugerencias a los docentes para mejorar.	La reflexión es siempre a un trabajo estratégico de retroalimentación hacia los docentes	Reflexión a través de los informes.	A través de un diálogo reflexivo, con preguntas abiertas, preguntas neutras, identificando las fortalezas y debilidades a través de una reflexión concienzuda.	
<b>E1.</b> Mediante reuniones se hace la evaluación del desarrollo de las actividades. <b>E2.</b> La reflexión sobre el producto de cada trabajo y si hay dificultad el director asume la responsabilidad para poder coadyuvar y dar sugerencias a los docentes para mejorar. <b>E3.</b> La reflexión es siempre a un trabajo estratégico de retroalimentación hacia los docentes. <b>E4.</b> Reflexión a través de los informes. <b>E5.</b> A través de un diálogo reflexivo, con preguntas abiertas, preguntas neutras, identificando las fortalezas y debilidades a través de una reflexión concienzuda.						
PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	
2. La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.						
2.1. ¿Cómo consideras el clima institucional?	El clima institucional favorable entre todos los trabajadores de la IE. no hay ninguna discusión se trabaja en forma coordinada entre todos.	Es una vivencia armónica que existe con los miembros de la institución educativa y los padres de familia.	El clima institucional es armónico entre los docentes, padres de familia y estudiantes.	El clima institucional es muy importante para trabajar, sobre todo en lo psicológico, llevarse bien entre los docentes de la institución educativa; por el bien de los estudiantes.	El clima institucional a nivel de los actores educativos es favorable, permite la participación de los docentes, administrativos y padres de familia.	
La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas. <b>E1.</b> El clima institucional favorable entre todos los trabajadores de la IE. no hay ninguna discusión se trabaja en forma coordinada entre todos. <b>E2.</b> Es una vivencia armónica que existe con los miembros de la institución educativa y los padres de familia. <b>E3.</b> El clima institucional es armónico entre los docentes, padres de familia y estudiantes. <b>E4.</b> El clima institucional es muy importante para trabajar, sobre todo en lo psicológico, llevarse bien entre los docentes de la institución educativa; por el bien de los estudiantes. <b>E5.</b> El clima institucional a nivel de los actores educativos es favorable, permite la participación de los docentes, administrativos y padres de familia.						

2.2. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?	Cuando se presenta las dificultades el director trabaja en coordinación con los docentes tratando de superar, en caso de algunos estudiantes que no ingresan a las clases virtuales tratamos de mejorar comunicando a los padres.	Frente a las dificultades el director tiene que asesorar, guiar para poder superar las dificultades de los estudiantes y los docentes.	La dirección tiene aliados que dan soporte sobre la gestión escolar y gestión pedagógica que son la ONG TAREA, FINCA PERU y AFLATUN.	La comunicación es muy importante para salir adelante de cualquier dificultad que se presenta dentro de la institución educativa.	Una vez identificada las dificultades en cualquier espacio, se interviene con alternativas de solución
<b>E1.</b> Cuando se presenta las dificultades el director trabaja en coordinación con los docentes tratando de superar, en caso de algunos estudiantes que no ingresan a las clases virtuales tratamos de mejorar comunicando a los padres. <b>E2.</b> Frente a las dificultades el director tiene que asesorar, guiar para poder superar las dificultades de los estudiantes y los docentes. <b>E3.</b> La dirección tiene aliados que dan soporte sobre la gestión escolar y gestión pedagógica que son la ONG TAREA, FINCA PERU y AFLATUN. <b>E4.</b> La comunicación es muy importante para salir adelante de cualquier dificultad que se presenta dentro de la institución educativa. <b>E5.</b> Una vez identificada las dificultades en cualquier espacio, se interviene con alternativas de solución.					
PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
3. Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.					
3.1. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?	El director llama a reuniones virtuales, para trabajar en forma coordinada, organizada en beneficio de los estudiantes.	El director coordina a nivel de docentes, asesorías y padres de familia para poder trabajar en bien de los estudiantes.	Trabaja en comisiones está organizado en: gestión de la convivencia escolar, gestión de riesgo de desastres, área académica.	Mediante reuniones colegiados a nivel de la institución educativa utilizando la plataforma de Google Meet y WhatsApp	La coordinación es a partir del comité de trabajo para eso tiene que haber una buena estructuración de los comités y el cumplimiento de sus funciones.
Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa. <b>E1.</b> El director llama a reuniones virtuales, para trabajar en forma coordinada, organizada en beneficio de los estudiantes. <b>E2.</b> El director coordina a nivel de docentes, asesorías y padres de familia para poder trabajar en bien de los estudiantes. <b>E3.</b> Trabaja en comisiones está organizado en: gestión de la convivencia escolar, gestión de riesgo de desastres, área académica. <b>E4.</b> Mediante reuniones colegiados a nivel de la institución educativa					

utilizando la plataforma de Google Meet y WhatsApp. <b>E5.</b> La coordinación es a partir del comité de trabajo para eso tiene que haber una buena estructuración de los comités y el cumplimiento de sus funciones.					
3.2. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?	El director actúa de manera horizontal tratando de coordinar con los docentes para llevar adelante el desarrollo de actividades de la institución educativa.	El director realiza los trabajos colegiados dando alcance para poder superar las dificultades y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	Es motivador y comprometido con el quehacer profesional y mejorar su desempeño en los diferentes aspectos a través de una reflexión.	En la institución educativa el director coordina adecuadamente con todos los docentes, ello es clave para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes	El directivo tiene que estar pendiente a las exigencias de los estudiantes y el cumplimiento de las funciones dentro de la institución educativa.
<b>E1.</b> El director actúa de manera horizontal tratando de coordinar con los docentes para llevar adelante el desarrollo de actividades de la institución educativa. <b>E2.</b> El director realiza los trabajos colegiados dando alcance para poder superar las dificultades y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. <b>E3.</b> Es motivador y comprometido con el quehacer profesional y mejorar su desempeño en los diferentes aspectos a través de una reflexión. <b>E4.</b> En la institución educativa el director coordina adecuadamente con todos los docentes, ello es clave para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. <b>E5.</b> El directivo tiene que estar pendiente a las exigencias de los estudiantes y el cumplimiento de las funciones dentro de la institución educativa.					
PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
4. La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.					
4.1 ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?	Los documentos de planificación que elaboramos son programa curricular anual, las experiencias de aprendizaje y sesión de aprendizaje.	Hay diversos documentos tales como la programación anual entre otros	Los documentos que se ha elaborado son plan de trabajo, plan de tutoría, plan lector, experiencia de aprendizaje y sesión de aprendizaje	Programación anual, calendario comunal, las unidades de aprendizaje, proyecto de aprendizaje, módulo de aprendizaje y sesiones de aprendizaje.	Programación anual, unidad de aprendizaje y las actividades diarias que requiere una planificación para cumplir el trabajo en el aula.
La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán. <b>E1.</b> Los documentos de planificación que elaboramos son programa curricular anual, las experiencias de aprendizaje y sesión de aprendizaje. <b>E2.</b> Hay diversos documentos tales como la programación anual entre otros. <b>E3.</b> Los documentos que se ha elaborado son plan de trabajo, plan de tutoría, experiencia de aprendizaje y sesión de aprendizaje. <b>E4.</b> Programación anual, calendario comunal, las unidades de aprendizaje, proyecto de aprendizaje, módulo de					

aprendizaje y sesiones de aprendizaje. <b>E5.</b> Programación anual, unidad de aprendizaje y las actividades diarias que requiere una planificación para cumplir el trabajo en el aula.					
4.2 ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?	Cada profesor tenemos que socializar las actividades o recojo de evidencias de los estudiantes, de manera virtual.	Mediante WhatsApp, video llamadas y en la semipresencialidad se entrega copias a los estudiantes de acuerdo a las necesidades.	En la planificación se hace la adecuación y/o contextualización de acuerdo a las características de la zona y en función a las necesidades de los estudiantes.	Las evidencias son de acuerdo al tema y puede ser enviado diariamente, semanal o de tres días.	Gracias el recojo de evidencias el docente se da cuenta el nivel de logro de cada competencia en las distintas áreas curriculares, al finalizar de una experiencia de aprendizaje debe tener la evidencia para identificar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.
<b>E1.</b> Cada profesor tenemos que socializar las actividades o recojo de evidencias de los estudiantes, de manera virtual. <b>E2.</b> Mediante WhatsApp, video llamadas y en la semipresencialidad se entrega copias a los estudiantes de acuerdo a las necesidades. <b>E3.</b> En la planificación se hace la adecuación y/o contextualización de acuerdo a las características de la zona y en función a las necesidades de los estudiantes. <b>E4.</b> Las evidencias son de acuerdo al tema y puede ser enviado diariamente, semanal o de tres días. <b>E5.</b> Gracias el recojo de evidencias el docente se da cuenta el nivel de logro de cada competencia en las distintas áreas curriculares, al finalizar de una experiencia de aprendizaje debe tener la evidencia para identificar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.					
PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
5. La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.					
5.1. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?	Las sesiones de aprendizaje elaboramos con temas del contexto, se contextualiza cada mes y referidas a las actividades agrícolas que se realiza en la zona.	La sesión de aprendizaje se desarrolla de acuerdo al diagnóstico de evaluación y las necesidades de los estudiantes en las diferentes áreas curriculares.	En el trabajo remoto se hace la elaboración de fichas y para el acompañamiento mediante plataforma virtual aprendo en casa, Google Meet, WhatsApp.	Se utiliza la guía de aprendo en casa, guía de las tabletas del Ministerio de Educación y de acuerdo al contexto de cada comunidad.	La modalidad a distancia ha permitido el trabajo a partir de las fichas de aprendizaje de manera virtual de la plataforma aprendo en casa, Google Meet,



					video llamadas y WhatsApp
<p>La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa. <b>E1.</b> Las sesiones de aprendizaje elaboramos con temas del contexto, se contextualiza cada mes y referidas a las actividades agrícolas que se realiza en la zona. <b>E2.</b> La sesión de aprendizaje se desarrolla de acuerdo al diagnóstico de evaluación y las necesidades de los estudiantes en las diferentes áreas curriculares. <b>E3.</b> En el trabajo remoto se hace la elaboración de fichas y para el acompañamiento mediante plataforma virtual aprendo en casa, Google Meet, WhatsApp. <b>E4.</b> Se utiliza la guía de aprendo en casa, guía de las tabletas del Ministerio de Educación y de acuerdo al contexto de cada comunidad. <b>E5.</b> La modalidad a distancia ha permitido el trabajo a partir de las fichas de aprendizaje de manera virtual de la plataforma aprendo en casa, Google Meet, video llamadas y WhatsApp.</p>					
5.2. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?	Las estrategias que se utiliza son muchos por ejemplo la motivación, la asociación y la formación de grupos, la cooperación en función al tiempo para que el estudiante logre su aprendizaje.	Método de descubrimiento de acuerdo a nivel del aprendizaje del estudiante.	Las estrategias se utilizan en función a las necesidades de los estudiantes, como uso de materiales, dinámicas de trabajo y recojo de saberes previos.	Las estrategias utilizadas son diversas, como del área de comunicación, de razonamiento y la apreciación crítica.	Las estrategias son varias, por ejemplo, para la comprensión de textos escritos a través de papelotes, las fotocopias, no hay una estrategia estandarizada.
<p><b>E1.</b> Las estrategias que se utiliza son muchos por ejemplo la motivación, la asociación y la formación de grupos, la cooperación en función al tiempo para que el estudiante logre su aprendizaje. <b>E2.</b> Método de descubrimiento de acuerdo a nivel del aprendizaje del estudiante. <b>E3.</b> Las estrategias se utilizan en función a las necesidades de los estudiantes, como uso de materiales, dinámicas de trabajo y recojo de saberes previos. <b>E4.</b> Las estrategias utilizadas son diversas, como del área de comunicación, de razonamiento y la apreciación crítica. <b>E5.</b> Las estrategias son varias, por ejemplo, para la comprensión de textos escritos a través de papelotes, las fotocopias, no hay una estrategia estandarizada.</p>					
5.3. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?	En las clases virtuales estamos utilizando Google Meet, WhatsApp y las tabletas del Ministerio de Educación.	Celular, WhatsApp video llamadas, Google Meet y las tabletas del Ministerio de Educación.	Se utiliza celular, Google Meet, WhatsApp, tabletas del Ministerio de Educación.	En las clases virtuales se utiliza el WhatsApp, Google Meet, llamadas telefónicas.	Utilizan las tabletas del Ministerio de Educación, tabletas de PRONATEL, celular.
<p><b>E1.</b> En las clases virtuales estamos utilizando Google Meet, WhatsApp y las tabletas del Ministerio de Educación. <b>E2.</b> Celular, WhatsApp video llamadas, Google Meet y las tabletas del Ministerio de Educación. <b>E3.</b> Se utiliza celular, Google Meet, WhatsApp, tabletas del Ministerio de</p>					

Educación. **E4.** En las clases virtuales se utiliza el WhatsApp, Google Meet, llamadas telefónicas. **E5.** Utilizan las tabletas del Ministerio de Educación, tabletas de PRONATEL, celular.

5.4. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?	Los estudiantes durante estos dos años de pandemia están con preocupaciones hay estudiantes que han perdido a sus familiares con esta enfermedad de Covid-19 y se requiere dar el soporte emocional para que ellos se sientan tranquilos. Informarles que esta enfermedad tarde o temprano tendrá que mermar a la vez hacer saber sobre la vacuna.	El soporte socioemocional es muy importante con esta situación de pandemia a los niños, hay que dar aliento de motivación siempre con alegría, el docente debe ser artista, dar orientaciones positivas.	Se hace una actividad motivadora para poder facilitar la participación de los niños a través de regulación de sus emociones, puede ser mediante dibujos, canciones, adivinanzas.	El aporte socio emocional es constante dar orientaciones a los estudiantes a diario.	Se hace el trabajo socioemocional de manera permanente a través de la mediación e identificación del comportamiento de cada estudiante de manera individual y grupal.
---	--	--	--	--	---

**E1.** Los estudiantes durante estos dos años de pandemia están con preocupaciones hay estudiantes que han perdido a sus familiares con esta enfermedad de Covid-19 y se requiere dar el soporte emocional para que ellos se sientan tranquilos. Informarles que esta enfermedad tarde o temprano tendrá que mermar a la vez hacer saber sobre la vacuna. **E2.** El soporte socioemocional es muy importante con esta situación de pandemia a los niños, hay que dar aliento de motivación siempre con alegría, el docente debe ser artista, dar orientaciones positivas. **E3.** Se hace una actividad motivadora para poder facilitar la participación de los niños a través de regulación de sus emociones, puede ser mediante dibujos, canciones, adivinanzas. **E4.** El aporte socio emocional es constante dar orientaciones a los estudiantes a diario. **E5.** Se hace el trabajo socioemocional de manera permanente a través de la mediación e identificación del comportamiento de cada estudiante de manera individual y grupal.

PREGUNTA	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
----------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

6. La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.

6.1. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios	Si, cada sesión va acompañado con lista	La evaluación es de acuerdo al criterio establecido y a las	Teniendo en cuenta el estándar, las competencias y	Se evalúa de acuerdo a los criterios de evaluación.	La planificación de experiencia de aprendizaje siempre
---	---	---	--	---	--

establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?	de cotejo y los criterios de evaluación.	actuaciones de los estudiantes.	capacidades y criterio formulado y el producto de los estudiantes de manera holística.		va acompañada de criterios de evaluación, los estudiantes deben ser comunicados de manera clara para que a su vez sean evaluados.
<p>La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios. <b>E1.</b> Si, cada sesión va acompañado con lista de cotejo y los criterios de evaluación. <b>E2.</b> La evaluación es de acuerdo al criterio establecido y a las actuaciones de los estudiantes. <b>E3.</b> Teniendo en cuenta el estándar, las competencias y capacidades y criterio formulado y el producto de los estudiantes de manera holística. <b>E4.</b> Se evalúa de acuerdo a los criterios de evaluación. <b>E5.</b> La planificación de experiencia de aprendizaje siempre va acompañada de criterios de evaluación, los estudiantes deben ser comunicados de manera clara para que a su vez sean evaluados.</p>					
6.2. ¿De qué manera realiza la retroalimentación ?	La retroalimentación es parte de la evaluación y de la formación de los niños, mediante WhatsApp se envía la ficha de actividades a los estudiantes.	La retroalimentación es muy importante, hay estudiantes que no están en condiciones a nivel académico del grado y el docente tiene que acompañar haciendo conocer los errores y las dificultades.	La retroalimentación se hace en el proceso de aprendizaje programada en forma grupal e individual.	La retroalimentación es constante, apoyar en los trabajos que se les asigne.	La retroalimentación es permanente, puede ser durante la sesión a través de una identificación de dificultades y análisis de las evidencias y de manera descriptiva, y de manera reflexiva.
<p><b>E1.</b> La retroalimentación es parte de la evaluación y de la formación de los niños, mediante WhatsApp se envía la ficha de actividades a los estudiantes. <b>E2.</b> La retroalimentación es muy importante, hay estudiantes que no están en condiciones a nivel académico del grado y el docente tiene que acompañar haciendo conocer los errores y las dificultades. <b>E3.</b> La retroalimentación se hace en el proceso de aprendizaje programada en forma grupal e individual. <b>E4.</b> La retroalimentación es constante, apoyar en los trabajos que se les asigne. <b>E5.</b> La retroalimentación es permanente, puede ser durante la sesión a través de una identificación de dificultades y análisis de las evidencias y de manera descriptiva, y de manera reflexiva.</p>					

## **Anexo 5. Transcripción de entrevistas**

**PROFESOR: MAURO HUAYCHA CHUCHÓN**

### **1. Presentación de la entrevistadora:**

Tenga usted muy buenos días mi nombre es Haydee Pillaca Tinco, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer el liderazgo directivo en el desempeño docente.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como especialistas y/o docentes de la institución educativa. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

### **2. Datos personales del entrevistado**

¿Cuál es su nombre?

MAURO HUAYCHA CHUCHON

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

PROFESOR DE DUCACIÓN PRIMARIA

TÍTULO SUPERIOR PEDAGÓGICO

¿En qué institución labora?

38126

¿Cuál es su cargo actual?

DOCENTE DE AULA

### **3. Aproximación a las categorías de estudio:**

Al escuchar las siguientes frases:

Liderazgo directivo ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

El liderazgo directivo es la persona que conduce a una institución educativa, es la que se encarga a promover el desarrollo curricular.

Y Desempeño docente; ¿Qué concepto tiene de esto?

Viene a ser el accionar de una persona en la conducción y desenvolvimiento.

### **4. Guía de preguntas**

## **(Liderazgo Directivo)**

El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.

1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?  
El director comunica y hace reuniones con la finalidad de dar algunos alcances.
2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?  
Como una autoridad el director siempre motiva para un buen clima institucional favorable dentro de la institución educativa

La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.

3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?  
Realiza el trabajo colaborativo para la elaboración de documentos de planificación: como la unidad de aprendizaje, la sesión de aprendizaje entre otros.
4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?  
Mediante reuniones se hace la evaluación del desarrollo de las actividades.

La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.

5. ¿Cómo consideras el clima institucional?  
El clima institucional favorable entre todos los trabajadores de la IE. no hay ninguna discusión se trabaja en forma coordinada entre todos.
6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?  
Cuando se presenta las dificultades el director trabaja en coordinación con los docentes tratando de superar, en caso de algunos estudiantes que no ingresan a las clases virtuales tratamos de mejorar comunicando a los padres.

Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.

7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?  
El director llama a reuniones virtuales, para trabajar en forma coordinada, organizada en beneficio de los estudiantes.
8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?  
El director actúa de manera horizontal tratando de coordinar con los docentes para llevar adelante el desarrollo de actividades de la institución educativa.

## **(Desempeño docente)**

La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.

9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?

Los documentos de planificación que elaboramos son programa curricular anual, las experiencias de aprendizaje y sesión de aprendizaje.

10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?

Cada profesor tenemos que socializar las actividades o recojo de evidencias de los estudiantes, de manera virtual.

La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.

11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?

Las sesiones de aprendizaje elaboramos con temas del contexto, se contextualiza cada mes y referidas a las actividades agrícolas que se realiza en la zona.

12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?

Las estrategias que se utiliza son muchos por ejemplo la motivación, la asociación y la formación de grupos, la cooperación en función al tiempo para que el estudiante logre su aprendizaje.

13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?

En las clases virtuales estamos utilizando Google Meet, WhatsApp y las tabletas del Ministerio de Educación.

14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?

Los estudiantes durante estos dos años de pandemia están con preocupaciones hay estudiantes que han perdido a sus familiares con esta enfermedad de Covid-19 y se requiere dar el soporte emocional para que ellos se sientan tranquilos. Informarles que esta enfermedad tarde o temprano tendrá que mermar a la vez hacer saber sobre la vacuna.

La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.

15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?

Si, cada sesión va acompañado con lista de cotejo y los criterios de evaluación.

16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?

La retroalimentación es parte de la evaluación y de la formación de los niños, mediante WhatsApp se envía la ficha de actividades a los estudiantes.

## **PROFESOR: TEOFANES OMONTE CHIPANA**

### **1. Presentación de la entrevistadora:**

Tenga usted muy buenos días mi nombre es Haydee Pillaca Tinco, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer el liderazgo directivo en el desempeño docente.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como especialistas y/o docentes de la institución educativa. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

### **2. Datos personales del entrevistado**

¿Cuál es su nombre?

TEOFANES OMONTE CHIPANA

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA

TÍTULO SUPERIOR PEDAGÓGICO

¿En qué institución labora?

38126

¿Cuál es su cargo actual?

DOCENTE DE AULA

### **3. Aproximación a las categorías de estudio:**

Al escuchar las siguientes frases:

Liderazgo directivo ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

El liderazgo directivo es la persona que lleva a delante los intereses de la institución educativa.

Y Desempeño docente; ¿Qué concepto tiene de esto?

Es el trabajo que realiza el docente con sus alumnos.

### **4. Guía de preguntas**

**(Liderazgo Directivo)**

El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.

1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?  
Tiene esa habilidad y fortaleza para desempeñar el cargo de directivo en cuanto a indicaciones sugerencias alternativas en bien de la educación.
2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?  
La motivación en cuanto a los logros obtenidos es mediante documentos de felicitaciones.

La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.

3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?  
El director da algunos alcances guías y propuestas de acuerdo al contexto educativo donde laboramos.
4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?  
La reflexión sobre el producto de cada trabajo y si hay dificultad el director asume la responsabilidad para poder coadyuvar y dar sugerencias a los docentes para mejorar.

La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.

5. ¿Cómo consideras el clima institucional?  
Es una vivencia armónica que existe con los miembros de la institución educativa y los padres de familia.
6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?  
Frente a las dificultades el director tiene que asesorar, guiar para poder superar las dificultades de los estudiantes y los docentes.

Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.

7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?  
El director coordina a nivel de docentes, asesorías y padres de familia para poder trabajar en bien de los estudiantes.
8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?  
El director realiza los trabajos colegiados dando alcance para poder superar las dificultades y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

### **(Desempeño docente)**

La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.

9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?



Hay diversos documentos tales como la programación anual entre otros

10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?

Mediante WhatsApp, video llamadas y en la semipresencialidad se entrega copias a los estudiantes de acuerdo a las necesidades.

La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.

11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?

La sesión de aprendizaje se desarrolla de acuerdo al diagnóstico de evaluación y las necesidades de los estudiantes en las diferentes áreas curriculares.

12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?

Método de descubrimiento de acuerdo a nivel del aprendizaje del estudiante.

13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Celular, WhatsApp video llamadas, Google Meet y las tabletas del Ministerio de Educación.

14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?

El soporte socioemocional es muy importante con esta situación de pandemia a los niños, hay que dar aliento de motivación siempre con alegría, el docente debe ser artista, dar orientaciones positivas.

La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.

15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?

La evaluación es de acuerdo al criterio establecido y a las actuaciones de los estudiantes.

16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?

La retroalimentación es muy importante, hay estudiantes que no están en condiciones a nivel académico del grado y el docente tiene que acompañar haciendo conocer los errores y las dificultades.

## **PROFESOR: FRANCISCO LLAMOCCA PAQUI**

### **1. Presentación de la entrevistadora:**

Tenga usted muy buenos días mi nombre es Haydee Pillaca Tinco, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer el liderazgo directivo en el desempeño docente.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como especialistas y/o docentes de la institución educativa. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

### **2. Datos personales del entrevistado**

¿Cuál es su nombre?

FRANCISCO LLAMOCCA PAQUI

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA

TÍTULO SUPERIOR PEDAGÓGICO

¿En qué institución labora?

38126

¿Cuál es su cargo actual?

DOCENTE DE AULA

### **3. Aproximación a las categorías de estudio:**

Al escuchar las siguientes frases:

Liderazgo directivo ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

El liderazgo directivo es la persona que lleva adelante los destinos de una institución.

Y Desempeño docente; ¿Qué concepto tiene de esto?

El trabajo que realiza la persona dentro de una institución.

### **4. Guía de preguntas**

**(Liderazgo Directivo)**

El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.

1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?  
Están ceñidos a lineamientos directivos que emana del Ministerio de Educación. En función a ello se hace la planificación, la organización y su ejecución de la gestión, teniendo en cuenta los compromisos de la gestión educativa.
2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?  
Hace la evaluación de las actividades que realiza, luego convoca a una reunión de evaluación de reflexión a través de reuniones de trabajo colaborativo en función a eso el director toma interés propiamente en su persona para mejorar su gestión.

La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.

3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?  
Realiza el acompañamiento y el monitoreo, a partir de ello programa la asistencia técnica. Fomenta la reflexión para dar alcance de estrategias en sus diferentes niveles de trabajo, como procesos pedagógicos y procesos didácticos.
4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?  
La reflexión es siempre a un trabajo estratégico de retroalimentación hacia los docentes

La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.

5. ¿Cómo consideras el clima institucional?  
El clima institucional es armónico entre los docentes, padres de familia y estudiantes.
6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?  
La dirección tiene aliados que dan soporte sobre la gestión escolar y gestión pedagógica que son la ONG TAREA, FINCA PERU y AFLATUN.

Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.

7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?  
Trabaja en comisiones está organizado en: gestión de la convivencia escolar, gestión de riesgo de desastres, área académica.
8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?  
Es motivador y comprometido con el quehacer profesional y mejorar su desempeño en los diferentes aspectos a través de una reflexión.

## (Desempeño docente)

La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.

9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?

Los documentos que se ha elaborado son plan de trabajo, plan de tutoría, plan lector, experiencia de aprendizaje y sesión de aprendizaje

10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?

En la planificación se hace la adecuación y/o contextualización de acuerdo a las características de la zona y en función a las necesidades de los estudiantes.

La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.

11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?

En el trabajo remoto se hace la elaboración de fichas y para el acompañamiento mediante plataforma virtual aprendo en casa, Google Meet, WhatsApp.

12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?

Las estrategias se utilizan en función a las necesidades de los estudiantes, como uso de materiales, dinámicas de trabajo y recojo de saberes previos.

13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?

Se utiliza celular, Google Meet, WhatsApp, tabletas del Ministerio de Educación.

14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?

Se hace una actividad motivadora para poder facilitar la participación de los niños a través de regulación de sus emociones, puede ser mediante dibujos, canciones, adivinanzas.

La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.

15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?

Teniendo en cuenta el estándar, las competencias y capacidades y criterio formulado y el producto de los estudiantes de manera holística.

16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?

La retroalimentación se hace en el proceso de aprendizaje programada en forma grupal e individual.

## **PROFESORA: CARMEN TABOADA MENDEZ**

### **1. Presentación de la entrevistadora:**

Tenga usted muy buenos días mi nombre es Haydee Pillaca Tinco, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer el liderazgo directivo en el desempeño docente.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como especialistas y/o docentes de la institución educativa. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

### **2. Datos personales del entrevistado**

¿Cuál es su nombre?

CARMEN TABOADA MENDEZ

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA

TÍTULO SUPERIOR PEDAGÓGICO

¿En qué institución labora?

38126

¿Cuál es su cargo actual?

DOCENTE DE AULA

### **3. Aproximación a las categorías de estudio:**

Al escuchar las siguientes frases:

Liderazgo directivo ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

El liderazgo directivo es la persona promueve es el manejo curricular para mejorar la enseñanza en los estudiantes.

Y Desempeño docente; ¿Qué concepto tiene de esto?

Es el actuar de la persona frente a una situación.

### **4. Guía de preguntas**

**(Liderazgo Directivo)**

El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.

1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?  
Hay una comunicación empática entre todos los trabajadores de la institución educativa.
2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?  
Motivación casi no se ha visto, pero si la exigencia para hacer los trabajos pedagógicos.

La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.

3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?  
La asesoría se realiza en el trabajo colegiado, donde participan todos los docentes y los padres de familia en temas de interés.
4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?  
Reflexión a través de los informes.

La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.

5. ¿Cómo consideras el clima institucional?  
El clima institucional es muy importante para trabajar, sobre todo en lo psicológico, llevarse bien entre los docentes de la institución educativa; por el bien de los estudiantes.
6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?  
La comunicación es muy importante para salir adelante de cualquier dificultad que se presenta dentro de la institución educativa.

Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.

7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?  
Mediante reuniones colegiados a nivel de la institución educativa utilizando la plataforma de Google Meet y WhatsApp
8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?  
En la institución educativa el director coordina adecuadamente con todos los docentes, ello es clave para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes

### **(Desempeño docente)**

La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.

9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?

Programación anual, calendario comunal, las unidades de aprendizaje, proyecto de aprendizaje, módulo de aprendizaje y sesiones de aprendizaje.

10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?

Las evidencias son de acuerdo al tema y puede ser enviado diariamente, semanal o de tres días.

La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.

11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?

Se utiliza la guía de aprendo en casa, guía de las tabletas del Ministerio de Educación y de acuerdo al contexto de cada comunidad.

12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?

Las estrategias utilizadas son diversas, como del área de comunicación, de razonamiento y la apreciación crítica.

13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?

En las clases virtuales se utiliza el WhatsApp, Google Meet, llamadas telefónicas.

14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?

El aporte socio emocional es constante dar orientaciones a los estudiantes a diario.

La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.

15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?

Se evalúa de acuerdo a los criterios de evaluación.

16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?

La retroalimentación es constante, apoyar en los trabajos que se les asigne.

## **PROFESOR: JULIO CESAR CONDE VILCA**

### **1. Presentación de la entrevistadora:**

Tenga usted muy buenos días mi nombre es Haydee Pillaca Tinco, estoy realizando la Maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en conocer el liderazgo directivo en el desempeño docente.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como especialistas y/o docentes de la institución educativa. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

### **2. Datos personales del entrevistado**

¿Cuál es su nombre?

JULIO CESAR CONDE VILCA

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA

TÍTULO SUPERIOR PEDAGÓGICO

¿En qué institución labora?

38126

¿Cuál es su cargo actual?

DOCENTE DE AULA

### **3. Aproximación a las categorías de estudio:**

Al escuchar las siguientes frases:

Liderazgo directivo ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

El liderazgo directivo es la forma de conducir una institución bajo ciertos principios.

Y Desempeño docente; ¿Qué concepto tiene de esto?

Su actuar en el desempeño de sus funciones.

### **4. Guía de preguntas**

**(Liderazgo Directivo)**



El pensamiento estratégico considerado como una cualidad propia de la persona.

1. ¿Cómo es el accionar de los directivos de tu institución educativa?  
Es muy activo en la ejecución de las actividades de la institución educativa.
2. ¿Cómo es la motivación de los directivos ante los logros de tu institución educativa?  
La motivación es positiva porque el directivo siempre esta vigilante en el desempeño docente.

La gestión del aprendizaje de los educadores, la responsabilidad de formar a las personas desde el aspecto del aprendizaje.

3. ¿Cómo es la asesoría de la dirección hacia los docentes para que generen buenos aprendizajes en los estudiantes?  
Realiza el monitoreo y acompañamiento al docente de aula, en función al análisis de los resultados se hace la asistencia técnica pedagógica a cada uno de los docentes acompañados.
4. ¿Cómo crees que reflexiona los directivos de tu institución educativa después de cada trabajo finalizado?  
A través de un diálogo reflexivo, con preguntas abiertas, preguntas neutras, identificando las fortalezas y debilidades a través de una reflexión concienzuda.

La relación con las personas, desde el enfoque del aspecto laboral y la consecución a logro de las metas.

5. ¿Cómo consideras el clima institucional?  
El clima institucional a nivel de los actores educativos es favorable, permite la participación de los docentes, administrativos y padres de familia.
6. ¿Cómo actúa la dirección frente a las dificultades?  
Una vez identificada las dificultades en cualquier espacio, se interviene con alternativas de solución

Las estructuras organizativas desde el aspecto de los roles y responsabilidades dentro de la institución educativa.

7. ¿Cómo la dirección coordina para un buen trabajo en la institución educativa?  
La coordinación es a partir del comité de trabajo para eso tiene que haber una buena estructuración de los comités y el cumplimiento de sus funciones.
8. ¿Cómo actúa la dirección frente a los demás para un buen desempeño laboral?  
El directivo tiene que estar pendiente a las exigencias de los estudiantes y el cumplimiento de las funciones dentro de la institución educativa.

### **(Desempeño docente)**

La planificación entendida como el anticipo a ciertas actividades que se realizarán.

9. ¿Qué documentos de planificación ha elaborado en el presente año?

Programación anual, unidad de aprendizaje y las actividades diarias que requiere una planificación para cumplir el trabajo en el aula.

10. ¿De qué manera planifica el recojo de evidencias en la educación actual?  
Gracias al recojo de evidencias el docente se da cuenta del nivel de logro de cada competencia en las distintas áreas curriculares, al finalizar de una experiencia de aprendizaje debe tener la evidencia para identificar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

La conducción entendida al desarrollo de ciertas actividades planificadas en la institución educativa.

11. ¿De qué manera desarrolla sus sesiones de aprendizajes en el contexto actual?  
La modalidad a distancia ha permitido el trabajo a partir de las fichas de aprendizaje de manera virtual de la plataforma aprendo en casa, Google Meet, video llamadas y WhatsApp
12. ¿Qué estrategias utiliza para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes?  
Las estrategias son varias, por ejemplo, para la comprensión de textos escritos a través de papelotes, las fotocopias, no hay una estrategia estandarizada.
13. ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en el proceso de enseñanza aprendizaje?  
Utilizan las tabletas del Ministerio de Educación, tabletas de PRONATEL, celular.
14. ¿De qué manera da el soporte socioemocional a sus estudiantes?  
Se hace el trabajo socioemocional de manera permanente a través de la mediación e identificación del comportamiento de cada estudiante de manera individual y grupal.

La evaluación como proceso de verificación de un trabajo con respecto a ciertos criterios.

15. ¿Evalúa de acuerdo a los criterios establecidos en su planificación de la sesión de aprendizaje?  
La planificación de experiencia de aprendizaje siempre va acompañada de criterios de evaluación, los estudiantes deben ser comunicados de manera clara para que a su vez sean evaluados.
16. ¿De qué manera realiza la retroalimentación?  
La retroalimentación es permanente, puede ser durante la sesión a través de una identificación de dificultades y análisis de las evidencias y de manera descriptiva, y de manera reflexiva.

## ***Anexo 6. Validación de expertos***

Estimado señor (a):

Mg. Edward Huamán Hinostraza, mediante la presente y con el debido respeto, me dirijo a usted, en atención a su experiencia y calificada formación profesional, con la finalidad de someter a su consideración el presente instrumento en su condición de experto, a fin de que pueda evaluarlo.

Agradecemos por anticipado su aceptación, razón por la cual quedamos infinitamente agradecidas.

El juicio consiste en responder los siguientes criterios (*ver cuadro de validación*):

- ❖ Relación entre la variable y la sub categoría.
- ❖ Relación entre la sub categoría y el indicador.
- ❖ Relación entre el indicador y el ítem.
- ❖ El ítem mide lo que se propone medir.
- ❖ La redacción es clara, precisa y comprensible.

Agradecemos su valiosa colaboración.

Atentamente,

HAYDEE PILLACA TINCO

**FICHA DE VALIDEZ DE LA ENTREVISTA  
DATOS DEL EXPERTO**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>Mg. Edward Huamán Hinostroza</b>	<b>DNI:</b>	<b>28444901</b>
<b>NOMBRE DEL INSTRUMENTO</b>	<b>Entrevista del liderazgo directivo en el desempeño docente</b>		
<b>Dirección domiciliaria:</b>	<b>J.9 de diciembre 252</b>	<b>Teléfono de domicilio:</b>	
<b>Título profesional/especialidad:</b>	<b>Matemática</b>	<b>Teléfono celular:</b>	<b>950961249</b>
<b>Grado académico:</b>	<b>Magíster en Educación</b>		
<b>Mención:</b>	<b>Pedagogía Universitaria</b>		
<b>Firma:</b>		<b>Lugar y fecha:</b>	<b>Trujillo, 21 de junio de 2021</b>

## **Anexo 7. Consentimiento informado de participante**

### **PARTICIPANTE 1**

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza de estudio, así como hacerle de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Haydee Pillaca Tinco estudiante de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo-

Sede Trujillo, la meta de esta investigación con enfoque cualitativo con diseño fenomenológico es analizar el liderazgo Directivo en el desempeño docente en una institución educativa de Ayacucho 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación como lo ha expresado en el anexo A, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos, siendo grabada por el investigador para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación, ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de investigación.

Por lo anterior, acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Haydee Pillaca Tinco. He sido informado(a) de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé de responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación.

Reconozco que la información que proporcione será usada para esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Mauro Huaycha Chuchón  
Nombre completo del participante

  
Firma del participante

Fecha: 02-12-2021

## PARTICIPANTE 2

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza de estudio, así como hacerle de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Haydee Pillaca Tinco estudiante de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo-Sede Trujillo, la meta de esta investigación con enfoque cualitativo con diseño fenomenológico es analizar el liderazgo Directivo en el desempeño docente en una institución educativa de Ayacucho 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación como lo ha expresado en el anexo A, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos, siendo grabada por el investigador para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación, ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de investigación.

Por lo anterior, acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Haydee Pillaca Tinco. He sido informado(a) de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé de responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación.

Reconozco que la información que proporcione será usada para esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Nombre completo del participante: Teófanos M. Omonte Chipana



Firma del participante

Fecha: 02-12-2021

### **PARTICIPANTE 3**

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza de estudio, así como hacerle de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Haydee Pillaca Tinco estudiante de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo-Sede Trujillo, la meta de esta investigación con enfoque cualitativo con diseño fenomenológico es analizar el liderazgo Directivo en el desempeño docente en una institución educativa de Ayacucho 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación como lo ha expresado en el anexo A, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos, siendo grabada por el investigador para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación, ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de investigación.

Por lo anterior, acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Haydee Pillaca Tinco. He sido informado(a) de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé de responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación.

Reconozco que la información que proporcione será usada para esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Nombre completo del participante: Francisco Llamocca Paqui



Firma del participante

Fecha: 02-12-2021

#### **PARTICIPANTE 4**

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza de estudio, así como hacerle de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Haydee Pillaca Tinco estudiante de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo-Sede Trujillo, la meta de esta investigación con enfoque cualitativo con diseño fenomenológico es analizar el liderazgo Directivo en el desempeño docente en una institución educativa de Ayacucho 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación como lo ha expresado en el anexo A, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos, siendo grabada por el investigador para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación, ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de investigación.

Por lo anterior, acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Haydee Pillaca Tinco. He sido informado(a) de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé de responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación.

Reconozco que la información que proporcione será usada para esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Carmen Taboada Mendez

Nombre completo del participante  
participante



Firma del

Fecha: 02-12-2021



## PARTICIPANTE 5

El propósito de este documento es proporcionar al participante una clara explicación de la naturaleza de estudio, así como hacerle de conocimiento su rol como participante en este estudio.

Esta investigación es realizada por la docente Haydee Pillaca Tinco estudiante de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo-Sede Trujillo, la meta de esta investigación con enfoque cualitativo con diseño fenomenológico es analizar el liderazgo Directivo en el desempeño docente en una institución educativa de Ayacucho 2021.

Si usted accedió a participar en esta investigación como lo ha expresado en el anexo A, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada, la cual tendrá una duración aproximada de 40 minutos, siendo grabada por el investigador para que luego pueda transcribirse las ideas que usted haya expresado, codificar la información identificando las categorías y subcategorías en componentes que dimensionen y estructuren las variables de estudio.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será netamente para la investigación, ya que no se utilizará para otro propósito, sus respuestas serán codificadas y pasará a ser parte de los resultados de investigación.

Por lo anterior, acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por la docente Haydee Pillaca Tinco. He sido informado(a) de la meta de estudio, su enfoque y diseño, igualmente se me ha indicado que deberé de responder las preguntas en una entrevista semiestructurada que servirá para la investigación.

Reconozco que la información que proporcione será usada para esta investigación y no para otros propósitos y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido.

Julio César Conde Vilca

Nombre completo del participante



Firma del participante

Fecha: 02-12-2021

## CONSTANCIA QUE ACREDITE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU:200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 38126/Mx-P DE CHUSCHI, DEL DISTRITO DE CHUSCHI, PROVINCIA DE CANGALLO Y REGIÓN AYACUCHO, OTORGA LA PRESENTE;

## CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

A la profesora HAYDEE PILLACA TINCO, identificado con DNI. No.28444706, se le autoriza realizar la aplicación de los instrumentos para el trabajo de investigación titulado "Liderazgo Directivo en el desempeño Docente en la institución educativa 38126/Mx-P de Chuschi, para optar el grado de magister en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, por lo que, se le brindará las facilidades del caso, para el cumplimiento del presente trabajo.

Se le expide la presente CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN, a petición de la interesada para fines pertinentes.

Chuschi 02 de diciembre del 2021

 UGEL CANGALLO  
INST. EDUCATIVA N° 38126/Mx-P  
*Prof. Julio César Cande Vilca*  
DIRECTOR (e)

## Anexo 8. Panel fotográfico







**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, VILLACORTA VALENCIA HENRY, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo directivo y desempeño docente en institución educativa pública. Ayacucho, 2021", cuyo autor es PILLACA TINCO HAYDEE, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 08 de Enero del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
VILLACORTA VALENCIA HENRY <b>DNI:</b> 17860116 <b>ORCID</b> 0000 0002 2982 3444	Firmado digitalmente por: HVILLACORTAV16 el 15- 01-2022 02:12:17

Código documento Trilce: TRI - 0259751