



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la  
UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Ocrospoma Marquez, Vilma (orcid.org/0009-0009-5752-8328)

**ASESORES:**

Dr. Méndez Vergaray, Juan (orcid.org/0000 0001-7266-0534)

Dr. Lizandro Crispin, Rommel (orcid.org/0000-0003-1091-225X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos  
sus niveles

**LIMA - PERÚ**

**2024**

## **DEDICATORIA**

Dedicado a los compañeros docentes del  
Perú y del mundo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Escuela de Posgrado de la universidad César Vallejo por la formación de calidad que he recibido en sus aulas.

A los participantes que me brindaron su valioso tiempo para hacer realidad este trabajo.

Al Dr. Juan Méndez Vergaray por su dedicación y orientaciones como tutor

### Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JUAN MÉNDEZ VERGARAY, docente de la ESCUELA DE POSGRADO, PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC-LIMA ESTE, asesor de la tesis, titulada: "Percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2023" de la autora constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11% 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 el artículo de revisión de literatura científica 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.

lima, 11 de mayo de 2024



Apellidos y Nombres del Asesor:  
Méndez Vergaray Juan

DNI: 09200211

ORCID: [orcid.org/0000-0001-7286-0534](https://orcid.org/0000-0001-7286-0534) |

Firma



## Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, OCROSPOMA MARQUEZ, VILMA, egresada de la ESCUELA DE POSGRADO, PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC-LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la tesis titulada: "Percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

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.



|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| + Lima, 11 de mayo de 2024           |  |
| Ocrosopoma Marquez, Vilma            |  |
| DNI: 06270397                        |  |
| ORCID: orcid.org/0009-0009-5752-8328 |  |
| Firma                                |  |

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| Carátula  | i    |
| Dedicatoria   | ii   |
| Agradecimiento  | iii  |
| Declaración de autenticidad del asesor                  | iv   |
| Declaración de originalidad del autor                   | v    |
| Índice de contenidos                                    | vi   |
| Índice de figuras                                       | vii  |
| Resumen   | viii |
| Abstract  | ix   |
| I INTRODUCCIÓN  | 1    |
| II MARCO TEÓRICO  | 4    |
| III METODOLOGÍA   | 8    |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación                     | 8    |
| 3.2. Categoría, Su categoría y Matriz de Categorización | 8    |
| 3.3. Escenario de Estudio                               | 9    |
| 3.4. Participantes                                      | 9    |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos    | 9    |
| 3.6. Procedimientos                                     | 10   |
| 3.7. Rigor Científico                                   | 11   |
| 3.8. Método de Análisis de datos                        | 11   |
| 3.9. Aspectos éticos                                    | 12   |
| IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN                               | 13   |
| V CONCLUSIONES  | 22   |
| VI RECOMENDACIONES                                      | 23   |
| REFERENCIAS   | 24   |
| ANEXOS  | 32   |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Diagrama de flujo de la percepción del liderazgo directivo     | 21 |
| Figura 2. Triangulación y análisis del liderazgo transformacional (LITR) | 23 |
| Figura 3. Triangulación y análisis del liderazgo instruccional           | 28 |

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar y describir la percepción del liderazgo directivo y compromiso docente en una institución educativa de la UGEL 05, Lima 2024. **Metodología:** la indagación de tipo básica, cualitativa, con diseño fenomenológico, contó con una guía de entrevista de 35 ítems, cuyo eje temático fue “liderazgo directivo”, con dos ejes temáticos “liderazgo transformacional” con 20 ítems y “liderazgo instruccional” con 15 ítems; las entrevistas se realizaron a través de video llamada Zoom; las que se grabaron con el consentimiento de los tres participantes educadores de EBR primaria (2 mujeres y un varón). **Resultados:** las evidencias de la entrevista mostraron acuerdo en que el líder institucional debe apuntar a un trato horizontal, con capacidad de manejo de grupos heterogéneos; así mismo el líder transformacional debe ser creativo en busca de una sana comunicación; capaz de retroalimentar y monitorear permanentemente al personal. **Conclusiones:** el líder institucional debe ser capaz de tener el perfil idóneo tanto como líder transformacional como instruccional.

*Palabras clave:* liderazgo directivo, liderazgo instruccional, liderazgo transformacional

## **ABSTRACT**

Objective: To analyze and describe the perception of managerial leadership and teacher commitment in an educational institution of UGEL 05, Lima 2024. Methodology: the basic, qualitative, phenomenological design research had an interview guide of 35 items, whose thematic axis was "managerial leadership", with two thematic axes "transformational leadership" with 20 items and "instructional leadership" with 15 items; the interviews were conducted through video called Zoom; which were recorded with the consent of the three primary RBE educator participants (2 women and 1 man). Results: the interview evidences showed agreement that the institutional leader should aim at a horizontal treatment, with the capacity to manage heterogeneous groups; likewise, the transformational leader should be creative in search of a healthy communication; capable of providing feedback and permanently monitoring the personnel. Conclusions: the institutional leader must be capable of having the ideal profile both as a transformational and instructional leader.

*Keywords:* managerial leadership, instructional leadership, transformational leadership.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Durante los años de pandemia han surgido cambios en distintos aspectos de la sociedad, en el campo de la educación de manera acelerada se dio paso a la educación virtual. La educación ha dado un giro en sus fundamentos y métodos, las universidades, institutos superiores y escuelas han tenido que adaptarse a la nueva modalidad educativa impuesta por la situación crítica de salud por el COVID-19 (Carbonell et al., 2021). Instituciones educativas a nivel mundial, tuvieron que cerrar sus puertas y empezar una nueva modalidad de educación, la comunidad educativa tuvo que adaptarse a una nueva metodología, una nueva forma de estudiar, una nueva practica pedagógica, por lo que surgieron plataformas digitales que fueron fundamentales para esta modalidad de educación (Altamirano et al., 2021).

Según Unesco (2020), se calcula que la pandemia afectó a un 94% de estudiantes de todo el mundo, lo que significa unos 1580 millones de niños y jóvenes. Esta nueva realidad significó un reto para el equipo directivo y los docentes quienes debían adoptar las nuevas tecnologías como herramientas pedagógicas para la enseñanza y la dirección de la institución educativa. Se tuvo que hacer innovaciones en la gestión, en las programaciones curriculares y en la práctica pedagógica para seguir con la enseñanza y las actividades de aprendizaje. El cambio de una educación presencial hacia una remota significó una carga emocional para los directivos y docentes, que debían enfrentar la escasez de medios tecnológicos apropiados para esta forma de educación (Pedroso et al., 2021).

En Latinoamérica, el liderazgo se mide también desde la participación de todos los actores educativos, esto sería un desafío dentro de una institución educativa, porque implica crear espacios de liderazgos compartidos donde se adopta una actitud proactiva de los directivos y docentes para desarrollar una comunidad educativa sólida. Sin embargo, la falta de oportunidades de profesionalización del director, y una acentuada reducción de su formación sólo a competencias directivas, de gestión y administrativa, limita su real función de liderazgo en las instituciones educativas, además del

desarticulado contexto de su desempeño en las actividades prácticas de su gestión (Lermo-Sandoval, 2018). Por lo tanto, se hace necesario una renovación en la formación del liderazgo educativo de los directores y docentes, buscando la cooperación de la comunidad educativa, esto tendrá una incidencia positiva en la gestión institucional.

En este sentido, según Tirado et al. (2022), “una educación eficiente siempre va de la mano de líderes capaces de llevar enseñanzas idóneas a los alumnos” (p. 1). Por ello, desde el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2014), hay una preocupación por la formación en el liderazgo pedagógico para un buen desempeño del equipo docente, para la implementación de una gestión curricular para el logro de los aprendizajes. En este contexto social, los directivos han enfrentado múltiples dificultades frente a las que han tenido que desarrollar acciones conjuntas, con la plana docente y los padres de familia ante una educación virtual que se ha implementado de a pocos.

Durante estos años de la pandemia, ha golpeado duramente la situación social y económica del Perú, hubo una recesión y contracción económica de 12% (Cepal, 2020). Esto significa que los hogares de muchos peruanos, han sufrido escasez en su poder adquisitivo. En lo educativo, muchos estudiantes dejaron de estudiar, por falta de medios tecnológicos, la brecha digital se ha ampliado durante la cuarentena, a pesar del apoyo económico desde el gobierno que ha sido insuficiente (Díaz et al., 2020). En la actualidad, se ha reabierto las instituciones educativas, pero aún falta un plan estratégico organizado en que se incluya directivos y docentes que trabajen de forma colaborativa para el bienestar de los educandos, quienes necesitan recuperar los aprendizajes que no se han desarrollado durante los años de pandemia.

Por tanto, en base a la problemática descrita, se propuso como pregunta principal: ¿Cuál es la percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023?

A su vez, los problemas específicos han sido: ¿Cuál es la percepción del liderazgo transformacional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023? ¿Cuál es la percepción del liderazgo instruccional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023?

En ese sentido, la investigación se justificó de forma teórica en la importancia de conocer los conceptos que involucran el liderazgo directivo y las dimensiones del compromiso docente, con el fin de analizar teorías referentes al tema y que muestren la realidad en cuanto a las variables y problematizar qué tan asociadas se encuentran dichas variables.

En cuanto a la justificación práctica, el presente estudio permitió a los directivos identificar cuáles son las limitaciones que tiene el compromiso laboral de los docentes a su cargo, de manera que se pueden disponer las medidas necesarias y redoblar esfuerzos para fortalecer dicho compromiso al igual que el liderazgo directivo.

Metodológicamente la pesquisa se justificó en la validez de contenido que tendrán sus instrumentos y en el rigor y objetividad con que serán analizados los datos recolectados, de modo que pueda ser una fuente a consultar por los futuros investigadores cuando realicen un estado de la cuestión.

Como objetivo general se planeó: Analizar y describir la percepción del liderazgo directivo y compromiso docente en una institución educativa de la UGEL 05, Lima 2024, optando por los siguientes objetivos específicos: Analizar la percepción del liderazgo transformacional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023. Analizar la percepción del liderazgo instruccional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Kilag et al. (2024) se dirigieron a la verificación de cómo se interrelacionaba el liderazgo transformacional con la innovación en la educación dentro de las escuelas de nivel primario y secundario. La investigación tuvo un enfoque cualitativo. La muestra estuvo constituida por 6 directores de colegio, a quienes se les aplicó entrevistas. Los resultados evidenciaron que docentes y gestores consideran el liderazgo transformacional como un elemento esencial para el éxito de las iniciativas de innovación educativa, al generar una atmósfera de respaldo e inclusión que promueve la creatividad, la disposición a asumir riesgos y el trabajo colaborativo. Los líderes con este enfoque alientan y estimulan al equipo a involucrarse en la adopción de novedades educativas, suministrando los recursos requeridos y superando barreras. Se concluye que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativamente positivo en la innovación educativa en escuelas primarias y secundarias.

Safitri y Adiyono (2023) investigaron los efectos de aplicar el modelo interactivo de formación del carácter en un entorno de enseñanza. La investigación tuvo un enfoque cualitativo. La población estuvo conformada por profesores y estudiantes. Para la recolección de datos se utilizó la *observación, entrevistas y documentación*. Se encontró que la implementación de modelos de educación del carácter interactivos en el aprendizaje ha mostrado mejoras significativas en la disciplina estudiantil. La creatividad en el aprendizaje es una herramienta poderosa para estimular el interés y la participación de los estudiantes en el proceso educativo. A través de este enfoque interactivo, los estudiantes tienen la oportunidad de comprender valores de carácter positivos, como la integridad, cooperación y responsabilidad, en un contexto relevante para su vida diaria. Se concluye que los esfuerzos de los profesores para mejorar la disciplina y la responsabilidad de los estudiantes son cruciales y se han aplicado efectivamente.

Schmitz et al. (2023) examinaron si las estrategias de liderazgo transformacional empleadas por los directores escolares respaldan a los docentes en la aplicación de tecnologías digitales de forma que promueva el involucramiento de los estudiantes en tareas de aprendizaje que requieren un alto nivel cognitivo en el aula. La muestra fue de

2247 docentes de educación secundaria, quienes respondieron una encuesta. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional influyó de manera significativa y beneficiosa en la infraestructura digital de las escuelas, las percepciones positivas de los maestros respecto a la tecnología digital, sus competencias técnicas, y su capacidad para educar utilizando tecnologías digitales. Además, todos estos elementos, a excepción de la infraestructura escolar digital, tuvieron una correlación significativa y positiva con una mayor integración de la tecnología. Se concluye que los directores con altas puntuaciones en liderazgo transformacional, según los docentes, respaldan mejor el uso de tecnologías digitales en actividades de aprendizaje desafiantes que aquellos con puntuaciones más bajas.

Bakr y Alfayez (2022) analizaron de forma empírica la relación entre las prácticas de liderazgo transformacional de los directivos y el empoderamiento psicológico de los empleados en universidades de Arabia Saudita. Además, se investiga la conexión entre el género de los supervisores, el liderazgo transformacional y el empoderamiento psicológico. Este estudio utilizó tres métodos de análisis cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 154 profesoras que ocupan puestos de liderazgo en universidades saudíes, a quienes se les aplicó el cuestionario de "Liderazgo Multifactorial-5X" y el cuestionario de "Empoderamiento Fisiológico". Los hallazgos muestran una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento psicológico. Asimismo, no se observaron diferencias importantes de género tanto en la adopción del liderazgo transformacional por parte de los directivos como en el empoderamiento psicológico. Los datos indican la importancia de incrementar la presencia femenina en roles de liderazgo en las universidades y la necesidad de implementar iniciativas claves para promover el empoderamiento y el crecimiento de las líderes mujeres. Se concluye que las universidades necesitan evaluar y enfrentar los obstáculos sistémicos e institucionales que limitan las aspiraciones y logros de liderazgo femenino, y que los encargados de formular políticas deben fomentar la igualdad de género y la paridad en las instituciones de educación superior sauditas.

Kucharska y Rebelo (2022) indagaron la manera en que el liderazgo transformacional afecta la transferencia implícita de conocimientos y la capacidad de

adaptarse a cambios en la educación superior, así como el efecto de estas dinámicas en la habilidad del sector para innovar tanto interna como externamente. La muestra fue de 368, entre rectores y decanos, quienes respondieron una encuesta. Los hallazgos indican que el intercambio implícito de saberes y la capacidad de adaptarse a cambios fomentados por una cultura orientada al aprendizaje son enlaces cruciales que unen el liderazgo transformacional con la innovación. Se descubrió también que la adaptabilidad al cambio juega un rol fundamental como mediador entre el intercambio implícito de conocimientos y la capacidad de innovar (tanto interna como externamente). La investigación sugiere que tanto el intercambio implícito de conocimientos como el liderazgo transformacional están significativamente influenciados por la tolerancia al error dentro de la cultura de aprendizaje. Se concluye que la transferencia implícita de conocimientos y el liderazgo transformacional son completamente intermediados por la aceptación de errores dentro de la cultura de aprendizaje.

Berkovich & Eyal (2021) examinaron cómo se relacionan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con diversos enfoques éticos en el ámbito de solucionar dilemas morales dentro del sector educativo. La investigación tuvo un enfoque mixto. La muestra incluyó a 248 participantes matriculados en programas de maestría en administración educativa en Israel, quienes respondieron cuestionarios. Los hallazgos del estudio sugieren que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen asociaciones distintas con diferentes paradigmas éticos en la administración educativa. El liderazgo transformacional está vinculado a la ética de la crítica y la profesión, mientras que el liderazgo transaccional está asociado a la ética utilitaria. Además, el profesionalismo juega un papel importante a la hora de guiar los esfuerzos de los líderes escolares transformadores. Se concluye que el liderazgo transformacional en la administración educativa está asociado con el uso de paradigmas éticos como la crítica y la profesión, mientras que el liderazgo transaccional está vinculado con la ética utilitaria.

Cavagnaro y Carvajal (2021) examinaron cómo el liderazgo transformacional afecta la administración educativa en la Unidad Educativa Fiscal República de Francia. La investigación tuvo un enfoque mixto, de diseño no experimental y exploratorio. La muestra fue por un directivo y 50 docentes adscritos, a quienes se les suministró una

entrevista virtual y con un cuestionario digital. Los resultados indican que los docentes y directivos reconocen la necesidad de formarse y desarrollar habilidades para el trabajo en equipo, destacando la importancia de un liderazgo que fomente la participación creativa y el trabajo colectivo para la planificación estratégica de la gestión educativa. Se concluye que es fundamental adoptar un liderazgo transformacional para facilitar cambios significativos en la gestión educativa.

Lamm et al. (2021) tuvieron como objetivo investigar las conexiones entre la capacidad de liderazgo transformacional percibida en líderes académicos, su nivel administrativo y el género que los individuos reportan sobre sí mismos. La muestra fue de 340 participantes asociados con el Sistema Universitario Land-Grant, a quienes se les aplicó el instrumento "Liderazgo Transformacional (TLI)". Los resultados evidenciaron que mientras las mujeres ascienden a roles más altos, su percepción sobre su capacidad de liderazgo transformacional disminuye, contrario a lo que sucede con los hombres. No se encontraron diferencias significativas en la percepción del liderazgo transformacional por roles administrativos, indicando consistencia en la autoevaluación entre diferentes niveles de responsabilidad. Se enfatiza la importancia de considerar la interacción entre género y nivel administrativo al evaluar la percepción del liderazgo transformacional.

Yulianti et al. (2021) tuvieron como objetivo comprender el papel del liderazgo transformacional en la promoción de la participación de los padres en la educación y proporcionar información sobre las prácticas y percepciones de los docentes. La investigación fue cuantitativa. La muestra fue de 90 profesores de primaria de 18 escuelas, quienes respondieron el cuestionario de "Liderazgo Transformacional para la Participación de los Padres (TLPIQ)" y el cuestionario de "Invitaciones de Maestros para la Participación de los Padres (TIPIQ)". Los resultados indicaron que las percepciones positivas de los profesores acerca del liderazgo transformacional están vinculadas a una mayor tendencia a involucrar a los padres en la educación de sus hijos. Además, el análisis indicó que los directivos escolares tienen un papel fundamental en fomentar la participación parental en el ámbito educativo. Se concluye que existe una relación positiva entre cómo los docentes perciben el liderazgo transformacional y su predisposición a animar a los padres a participar en la educación de sus hijos.

Respecto a las bases teóricas del liderazgo directivo, es una forma de liderazgo en la que un individuo ejerce autoridad y control sobre un grupo de personas para dirigir y coordinar sus actividades hacia el logro de metas y objetivos organizacionales específicos. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones centralizada, la supervisión cercana y la orientación explícita proporcionada por el líder (Zevallos, 2019). En entornos organizacionales, el liderazgo directivo juega un papel crucial en la estructuración y el funcionamiento eficiente de equipos y departamentos. Proporciona claridad en cuanto a roles y responsabilidades, establece expectativas claras y brinda dirección sobre cómo alcanzar los resultados deseados. En resumen, el liderazgo directivo es fundamental para mantener la cohesión y el enfoque en el logro de objetivos comunes en una organización (Vicente y Lévano, 2020).

Existen varios enfoques teóricos que ofrecen perspectivas diferentes sobre el liderazgo directivo y su aplicación en entornos organizacionales. Entre estos enfoques se encuentran la teoría de los rasgos, que sugiere que ciertos rasgos personales, como la inteligencia y la capacidad de toma de decisiones, son inherentes a los líderes efectivos (Matos y Martínez, 2021). Otro enfoque es la teoría de los estilos de liderazgo, que identifica diferentes estilos, como el autocrático, el democrático y el laissez-faire, cada uno con sus propias características y efectos en la percepción y el rendimiento del equipo (Kwan, 2020).

Una perspectiva más contemporánea es la teoría del liderazgo transformacional, que se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores más allá de sus intereses personales mediante la articulación de una visión inspiradora y el fomento del desarrollo personal y profesional (Arifin y Maunah, 2020). Por otro lado, la teoría de la contingencia del liderazgo sostiene que la efectividad del liderazgo depende de factores situacionales, como la naturaleza de la tarea y las características de los seguidores, lo que implica que no existe un enfoque de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. Además, la teoría del intercambio líder-miembro destaca la importancia de las relaciones diferenciadas que los líderes establecen con sus seguidores, lo que puede influir en la percepción y el compromiso de estos últimos. Asimismo, la teoría de la influencia del liderazgo carismático destaca el papel del carisma

y la visión del líder en la inspiración y la motivación de los seguidores hacia metas compartidas (Carranza-Villón, 2020).

Cada uno de estos enfoques teóricos ofrece una comprensión única del liderazgo directivo y sus efectos en el rendimiento organizacional (Moreno y Aguirre, 2017). Al combinar estos enfoques en la práctica, los líderes pueden desarrollar un enfoque integral y adaptativo que se ajuste a las necesidades cambiantes de su equipo y organización, promoviendo así un ambiente de trabajo colaborativo y orientado hacia el logro de metas compartidas. En última instancia, la comprensión de los diferentes enfoques teóricos sobre el liderazgo directivo es esencial para informar prácticas de liderazgo efectivas y fomentar un clima organizacional positivo y productivo (Day et al., 2020).

Las teorías clásicas del liderazgo han sentado las bases para comprender cómo ciertos rasgos y estilos de liderazgo influyen en la percepción de los subordinados hacia sus líderes. La teoría de los rasgos sugiere que ciertas características inherentes a los líderes, como la inteligencia, el carisma y la habilidad comunicativa, determinan su efectividad como líderes (Zevallos, 2019). Esta teoría postula que los líderes nacen con ciertos rasgos que los hacen más propensos a liderar con éxito. En el contexto de la percepción de liderazgo directivo, los subordinados pueden percibir a un líder con rasgos como la empatía y la honestidad como más efectivo y digno de confianza, lo que influye positivamente en su percepción del líder (Garnica, 2018).

Por otro lado, la teoría de los estilos de liderazgo examina cómo diferentes enfoques de liderazgo, como el autocrático, el democrático y el laissez-faire, afectan la percepción de liderazgo directivo. Un líder autocrático, que toma decisiones de manera unilateral y ejerce un control centralizado sobre su equipo, puede ser percibido como autoritario y poco receptivo a las ideas y opiniones de los subordinados (Stoker et al, 2022). En contraste, un líder democrático, que fomenta la participación y la colaboración en la toma de decisiones, puede ser percibido como más inclusivo y empoderador. La percepción de liderazgo directivo, por lo tanto, se ve influenciada por el estilo de liderazgo

adoptado por el líder y cómo este se alinea con las expectativas y preferencias de los subordinados (Alamir et al., 2019).

Los subordinados también pueden percibir ciertos rasgos y estilos de liderazgo de manera diferente según sus propias experiencias y valores individuales (Park y Cho, 2022). Por ejemplo, un empleado que valora la autonomía y la libertad puede preferir un estilo de liderazgo más *laissez-faire*, mientras que otro que busca orientación y dirección puede sentirse más cómodo con un líder directivo y autocrático. Esta variabilidad en las percepciones de liderazgo directivo resalta la importancia de la adaptabilidad del líder para satisfacer las necesidades y preferencias individuales de su equipo (Pedroso et al., 2021).

La percepción de liderazgo directivo también puede estar influenciada por el contexto organizacional y cultural en el que se encuentra (Nurjanah et al., 2020). En algunas culturas, se valora más el liderazgo autoritario y directivo, mientras que en otras se prefiere un enfoque más colaborativo y participativo. Además, factores como la estructura organizacional, la política de la empresa y el clima laboral pueden afectar la forma en que los subordinados perciben a sus líderes y el impacto de su liderazgo en el desempeño y la satisfacción laboral (Luyten y Bazo, 2019).

En el ámbito del liderazgo contemporáneo, se han desarrollado varias teorías que buscan comprender y explicar cómo los líderes influyen en sus seguidores en entornos organizacionales cambiantes (Alamir et al, 2019). Una de estas teorías es la teoría de la contingencia, que sostiene que no existe un enfoque de liderazgo universalmente efectivo, sino que la efectividad del liderazgo depende de las circunstancias específicas de la situación. Esta teoría reconoce que diferentes contextos organizacionales y situacionales requieren diferentes estilos de liderazgo para lograr resultados óptimos. Por lo tanto, la percepción de liderazgo directivo puede variar según la adaptabilidad del líder a las demandas cambiantes del entorno (Moreno y Aguirre, 2017).

Otra teoría relevante es el liderazgo transformacional, que se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores para alcanzar metas más allá de sus intereses personales. Los líderes transformacionales articulan una visión

inspiradora, fomentan el cambio y empoderan a sus seguidores para alcanzar su máximo potencial (Al-Mansoori y Koc, 2019). En un contexto organizacional contemporáneo, donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales, el liderazgo transformacional puede influir significativamente en la percepción de liderazgo directivo, ya que los líderes que adoptan este enfoque tienden a ser vistos como visionarios y motivadores por sus subordinados (Channing, 2022).

El liderazgo carismático es otra teoría contemporánea que enfatiza el poder del carisma personal del líder para inspirar y movilizar a los seguidores hacia el logro de metas compartidas. Los líderes carismáticos a menudo son percibidos como carismáticos, enérgicos y persuasivos, lo que puede influir positivamente en la percepción de liderazgo directivo por parte de los subordinados (Kwan, 2020). En entornos organizacionales modernos, donde la capacidad de influir y motivar a otros es fundamental para el éxito, el liderazgo carismático puede desempeñar un papel importante en la construcción de relaciones efectivas y en el logro de resultados deseables (Lamm et al, 2021).

La percepción de liderazgo directivo puede ser moldeada por una serie de factores que operan a nivel individual, grupal y contextual, los cuales interactúan para influir en cómo los subordinados ven a sus líderes. En primer lugar, los factores individuales son aquellos relacionados con las características y cualidades personales tanto del líder como de los seguidores (Kilag et al, 2024). La personalidad del líder, su carisma, su capacidad de comunicación y su estilo de liderazgo son algunos ejemplos de factores individuales que pueden afectar la percepción de liderazgo directivo. De manera similar, la experiencia previa de los subordinados, sus expectativas y sus necesidades individuales también pueden influir en cómo perciben al líder y su efectividad (Rojas et al, 2020).

Los factores grupales también desempeñan un papel significativo en la percepción de liderazgo directivo. La cohesión del equipo, la dinámica de grupo y la cultura organizacional son ejemplos de factores grupales que pueden afectar la forma en que los miembros del equipo perciben al líder (Cavagnaro y Carvajal, 2021). Por ejemplo, en

equipos altamente cohesionados, es más probable que los subordinados perciban positivamente el liderazgo directivo, ya que se sienten más conectados y comprometidos con el grupo y su misión. Además, la cultura organizacional, que incluye los valores, normas y prácticas compartidas dentro de la organización, puede influir en las expectativas y las preferencias en cuanto al estilo de liderazgo (Yulianti et al, 2021).

Por último, los factores contextuales, como la situación económica, la estructura organizativa y el entorno externo, también pueden afectar la percepción de liderazgo directivo (Supermane, 2019). Por ejemplo, en tiempos de crisis económica, los subordinados pueden buscar líderes que sean capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas para enfrentar los desafíos. Además, la estructura organizativa, incluyendo la distribución del poder y la comunicación dentro de la organización, puede influir en cómo se percibe el liderazgo directivo en diferentes niveles jerárquicos (Sepúlveda y Aparicio, 2019).

El papel de la comunicación en la percepción de liderazgo directivo es fundamental para establecer relaciones sólidas y efectivas entre el líder y sus subordinados. La comunicación efectiva del líder puede influir significativamente en cómo se percibe su liderazgo directivo (Schmitz et al, 2023). La claridad en la transmisión de mensajes, la coherencia en la comunicación y la capacidad de escuchar activamente a los miembros del equipo son aspectos clave que contribuyen a una percepción positiva del líder. Cuando un líder comunica sus expectativas de manera clara y transparente, proporciona dirección y orientación a su equipo, lo que puede aumentar la confianza y la credibilidad en su liderazgo (Safitri y Adiyono, 2023).

La comunicación bidireccional es otro aspecto crucial en la construcción de una percepción positiva del liderazgo directivo. La apertura a recibir retroalimentación y la disposición para escuchar las preocupaciones y opiniones de los subordinados pueden fortalecer la relación líder-subordinado y mejorar la percepción de liderazgo (Rojas et al, 2020). Los líderes que fomentan un ambiente donde los miembros del equipo se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones tienden a ser vistos como más

accesibles y comprensivos, lo que puede aumentar su efectividad como líderes (Vela et al, 2020).

La retroalimentación también desempeña un papel crucial en la percepción de liderazgo directivo. Proporcionar retroalimentación constructiva y oportuna sobre el desempeño de los subordinados ayuda a mantener expectativas claras y proporciona oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y profesional (Nurjanah et al, 2020). Los líderes que son capaces de brindar retroalimentación de manera efectiva y empática pueden mejorar la motivación y el compromiso de sus subordinados, lo que a su vez fortalece la percepción de su liderazgo (Luyten y Bazo, 2019).

La transparencia en la comunicación es otro aspecto clave en la construcción de una percepción positiva del liderazgo directivo. Los líderes que son transparentes en cuanto a sus decisiones, procesos y motivaciones tienden a generar mayor confianza y credibilidad entre sus subordinados (Lamm et al, 2021). La falta de transparencia puede generar desconfianza y resentimiento entre los miembros del equipo, lo que puede afectar negativamente la percepción de liderazgo directivo y socavar la moral y el rendimiento del equipo (Kwan, 2020).

El impacto de la percepción de liderazgo directivo en el rendimiento organizacional es significativo y abarca varios aspectos clave del funcionamiento de una empresa. En primer lugar, la percepción positiva de liderazgo directivo puede influir en el compromiso de los empleados (Kucharska y Rebelo, 2022). Cuando los subordinados ven a sus líderes como inspiradores, comprensivos y efectivos, es más probable que se sientan comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la organización. Un liderazgo directivo que fomente una cultura de confianza, colaboración y apoyo puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a un mayor esfuerzo y dedicación en el trabajo (Day et al, 2020).

Además, la percepción de liderazgo directivo también está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral de los empleados (Kilg et al, 2024). Cuando los subordinados tienen una percepción positiva de sus líderes, es más probable que se sientan satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral en general. Los líderes que

son vistos como justos, respetuosos y competentes tienden a generar un mayor nivel de satisfacción entre sus subordinados, lo que puede mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal (Cavagnaro y Carvajal, 2021).

Numerosos estudios han demostrado que la percepción de liderazgo directivo está vinculada con importantes resultados organizacionales, como la productividad, la rentabilidad y la retención de talento (Hambali y Idris, 2020). Por ejemplo, un estudio realizado por Gallup encontró que los equipos con líderes efectivos tienen un 21% más de rentabilidad y un 41% menos de ausentismo. Otro estudio realizado por la Universidad de Pensilvania descubrió que el estilo de liderazgo de los gerentes tenía un impacto significativo en la productividad y el rendimiento de los empleados (Berkovich y Eyal, 2021).

Las implicaciones para la práctica y la investigación en el campo de la percepción de liderazgo directivo son vastas y significativas. Para los líderes y gerentes, es fundamental comprender cómo su estilo de liderazgo y comunicación influyen en la percepción de su liderazgo por parte de los subordinados. En base a las conclusiones del marco teórico, se pueden ofrecer algunas recomendaciones prácticas (Bakr y Alfayez, 2022). En primer lugar, los líderes deben enfocarse en desarrollar habilidades de comunicación efectivas, incluyendo la capacidad de escuchar activamente, proporcionar retroalimentación constructiva y comunicar de manera clara y transparente las expectativas y la visión de la organización. Además, es importante cultivar relaciones sólidas y de confianza con los subordinados, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo. Los líderes también deben estar abiertos a recibir retroalimentación y adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades y preferencias de su equipo (Arifin y Maunah, 2020).

En términos de investigación futura, hay varias áreas que pueden ampliar la comprensión de la percepción de liderazgo directivo y sus efectos en el contexto organizacional. Por ejemplo, se podría investigar más a fondo cómo los diferentes estilos de liderazgo impactan en la percepción de los subordinados y en los resultados organizacionales (Li, y Karanxha, 2024). Además, se podrían explorar las diferencias

culturales en la percepción de liderazgo directivo y cómo estas influencias interactúan con otros factores contextuales (Alamir et al., 2019). Otra área de investigación interesante podría ser el estudio de las intervenciones de desarrollo de liderazgo y su efecto en la percepción de liderazgo directivo y el rendimiento organizacional. Al centrarse en estas áreas de investigación, se puede avanzar en la comprensión de cómo el liderazgo directivo afecta a los equipos y organizaciones, y cómo se pueden implementar prácticas efectivas para mejorar los resultados (Al-Mansoori y Koç, 2019).

### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue básica, puesto que los estudios de este tipo se orientan hacia la producción de conocimiento teórico acerca de la realidad natural, social o intelectual (Concytec, 2018). Lo que se busca es obtener conocimientos acerca del fundamento de fenómenos y hechos observables, sin la intención de conseguir alguna aplicación o uso práctico inmediato.

Se analizaron atributos, estructuras o asociaciones con el propósito de plantear y comparar teorías, hipótesis y leyes. A diferencia de la investigación aplicada donde los productos o las realizaciones están sujetas a patentes, en el caso de la investigación básica no se comercializan. Por el contrario, con frecuencia sus productos o realizaciones aparecen publicados en revistas científicas o se comparten entre intelectuales o centros de investigación posicionados en ciertas áreas de investigación (Rodríguez-Rodríguez et al., 2021).

El enfoque fue cualitativo, porque el interés de la investigadora se concentra en la descripción, comprensión e interpretación de los significados producidos socialmente en sus entornos que, a su vez, son asumidos por los protagonistas de una determinada experiencia (Medina et al., 2023). Los métodos propios de este enfoque sirven para la recopilación y el análisis de datos no numéricos como palabras o comportamientos, con lo que se desea arribar a percepciones densas y contextualizados de los hechos o fenómenos estudiados.

Las investigaciones cualitativas están diseñadas para el abordaje centrado en la comprensión del por qué y el cómo de las conductas, las experiencias y las interacciones humanas en sociedad, en vez del qué o el cuántos que son la prioridad para los estudios cuantitativos (Creswell y Creswell, 2018). Además, el fin principal de la investigación cualitativa es alcanzar la comprensión rica y profunda de las perspectivas, emociones y motivaciones de personas en relación con situaciones o fenómenos específicos.

### **3.1.2 Diseño de investigación**

El diseño ha sido fenomenológico, por lo que se desea alcanzar la comprensión de la esencia de un fenómeno. Para ello, sus premisas o sus insumos son las experiencias y percepciones de los sujetos que han protagonizado una determinada experiencia (Hadi-Mohamed et al., 2023). Gracias a la entrevista en profundidad, la observación o el análisis del discurso escrito, los estudiosos cualitativos exploran el pensamiento, los sentimientos o las experiencias de los participantes. La lógica investigativa de este diseño consiste en empezar con la descripción de las afinidades y las diferencias identificables en estas experiencias, discerniendo en última instancia los significados subyacentes del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri et al., 2018).

El nivel fue exploratorio y descriptivo, debido a que la investigadora está comprometida en auscultar el problema de investigación y el entorno social que condiciona sus manifestaciones (exploratorio). Por otro lado, ha sido de nivel descriptivo, ya que se enumeraron los principales rasgos del fenómeno estudiado, de modo que el objeto de estudio pueda ser mejor caracterizado (Sánchez-Carlessi et al., 2018).

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

El ámbito investigativo cualitativo, exige que los atributos de estudio deban ser definidas con precisión; en consonancia con los objetivos a los que se pretende arribar; además, es imprescindible que los conceptos deban ser organizados considerando los puntos fuertes que están implicados en la base contextual tanto temáticos como sociales; a esto se suele considerar categorías (Monje, 2011). Una forma de asumir este tipo de indagación es establecer las categorías de manera antelada (apriorística); ello, con el afán de realizar una recopilación que da la oportunidad de ejecutar diversos análisis que la literatura brinda (Monje, 2011).

Asimismo, las denominas subcategorías son aquellas que por su natural conceptual tiene que ser obtenidas teniendo como base un trabajo meta\_analítico; ello

da pie a hallar datos esenciales en consonancia con cada categoría previamente establecida (Useche et al., 2019).

La información hallada se inserta en un cuadro de entrada doble que permite justamente organizar la información de modo sucinto; es la denominada matriz de categorización; tal como se observa en el anexo A.

### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario fue una institución educativa escolar ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho. Este es el más poblado y extenso del Perú y de América del Sur. El lugar donde se ubica este centro educativo se caracteriza por el predominio de economía informal, familias disfuncionales y presencia de población migrante llegada a partir de los años sesenta del siglo pasado. Su gestión está a cargo del Minedu, tienes estudiantes varones y mujeres, cuenta con educación primaria y secundaria. Tiene aproximadamente 540 estudiantes y 21 docentes para 15 aulas. Es parte del plan denominado Escuelas Inspiradoras.

### **3.4 Participantes**

Se tuvo como participantes profesionales adultos con edades que oscilan entre los 30 y 50 años de edad, con una experiencia laboral de 10 años en el centro educativo y que expresaron libremente su voluntad de participar. Las entrevistas se realizaron usando la plataforma Zoom, los audios fueron transcritos usando las posibilidades que brindan herramientas tecnológicas a las que se accedió desde Google Chrome.

Para la muestra se ha empleado el método de entrevista por saturación, consiguiendo entrevistar a tres participantes. De acuerdo con Gurdían-Fernández (2007), los participantes son los individuos que, en el marco de una investigación cualitativa, brindan datos, informaciones o vivencias significativas referidas a la temática elegida.

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

La técnica fue la entrevista, mientras que el instrumento ha sido el guion de entrevista semiestructurada. Esta última consta de una serie de preguntas que deben ser planteadas al entrevistado. Es meritorio que, como instrumento, tenga presente la

dinámica de la entrevista; es decir, se reconoce que se pueden expresar otras preguntas para crear el ambiente necesario y la confianza del caso para que el entrevistado brinde los datos verbales o no que se desea conseguir (Medina et al., 2023).

En el presente estudio se ha utilizado un guion conformado por 35 preguntas agrupadas en dos subcategorías: liderazgo transformacional y liderazgo instruccional.

### **3.6 Procedimiento**

El primer procedimiento efectuado es la presentación de una solicitud mediante mesa de partes. Ese documento emitido por la Universidad César Vallejo estuvo dirigido al director del centro educativo, con la finalidad de que garantice institucionalmente las facilidades y coordinaciones necesarias para la recolección de datos.

### **3.7 Rigor científico**

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el rigor científico de una investigación cualitativa está garantizado con tres criterios: credibilidad (coherencia de los hallazgos con la realidad), transferibilidad (recopilar suficiente información para el contraste de los resultados propios con los resultados recogidos en estudios precedentes) y auditabilidad (comprensión e interpretación de lo hallado desde diversas perspectivas). Esto significa que un estudio cualitativo es objetivo y riguroso respondiendo a su propia lógica interna. Es un error creer que la objetividad es un estándar que debe ser atendido del mismo modo en enfoques metodológicos antagónicos como lo son lo cuantitativo y lo cualitativo

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

Se puso en práctica la triangulación para comprender un fenómeno y, a su vez, tener el fundamento necesario para comunicar interpretaciones.

### **3.9 Aspectos éticos**

La recolección y análisis de datos se hizo bajo el estricto cumplimiento de consideraciones éticas fundamentales.

Para la citación y elaboración de referencias, se aplicó el estilo APA séptima edición, con la finalidad de respetar el derecho de autoría. Asimismo, la Universidad

César Vallejo (2017) ha tomado en consideración el principio de beneficencia (búsqueda del bien común), no maleficencia (nadie saldrá perjudicado luego de su participación en una investigación científica), autonomía (todos participan por libre voluntad) y justicia (todos los participantes reciben un trato digno y equitativo).

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Figura 1**

*Diagrama de flujo de la percepción del liderazgo directivo y compromiso docente*



#### **El liderazgo directivo**

El liderazgo directivo (LIDI) está orientado a conseguir que los miembros de una organización afronten positivamente los cambios propios del crecimiento, establecer metas que favorezcan la mejora de la calidad del servicio y el desarrollo de mayores capacidades en los estudiantes (Li y Karanxha, 2024). Esto lleva a tener en consideración dos subcategorías, por un lado, el liderazgo transformacional (LITR) y por otro, el liderazgo instruccional (LIIN).

Con referencia a esta categoría principal, los colaboradores coinciden en que el LIDI debe de tener una serie de cualidades que le permitan convertirse un miembro que destaque por su carisma, humildad, con la finalidad de convertirse en guía organizativo, coordinador y ejecutor de los planes que corresponden al quehacer educativo; en el no caben actitudes autoritarias, sino con capacidad de consenso. Esta postura se evidencia en la expresión de uno de los colaboradores:

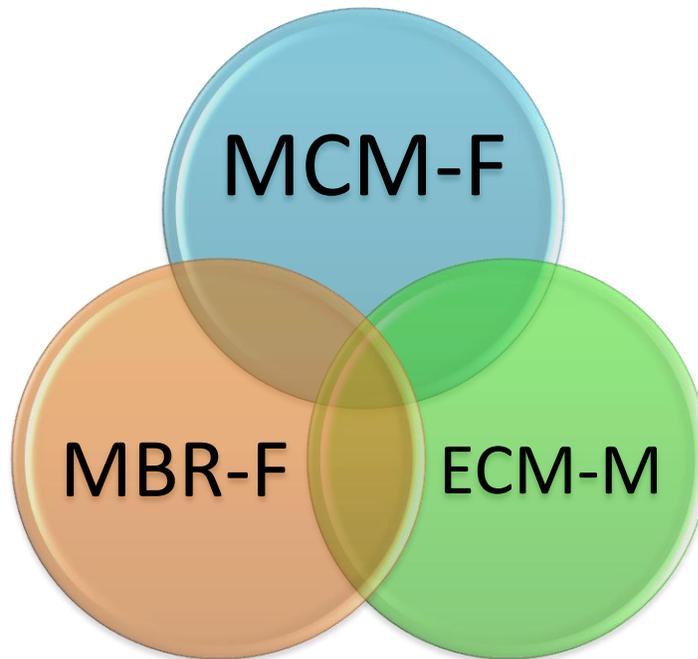
*“El liderazgo para mí es mantener un buen manejo en cuanto a su personal, tener buen carácter, organizar, coordinar, ejecutar en forma, coordinada, porque todo liderazgo tiene que ser así”.*

Por otra parte, de acuerdo a la percepción de los colaboradores, la característica que debe ostentar el LIDI, son entre otras: la responsabilidad, la calidad empática, inteligente (inteligencia social), operativo, humilde, con capacidad para manejar colectivos heterogéneos, así como la habilidad para el trabajo documentario propio del área; finalmente concuerdan en que esta acción debe tener como pilar el trabajo colectivo del ámbito educativo. Esto se evidencia en la expresión de ECA-M: “[que no actúe] *de manera arbitraria, sino de manera conjunta, de acuerdo con sus integrantes*”.

El análisis hermenéutico de la percepción de su LIDI; MCM-F entiende que se destaca por eficiencia, especialmente en el área documentaria; sin embargo, hace hincapié en que los directivos de 4 años antes se caracterizaron por el descuido y la organización pésima de que dejó secuelas en lo organizacional y educativo; en contraste la nueva dirección, asume con suma entereza el trabajo para la adquisición de materiales para una nueva infraestructura; así mismo se observa una gran preocupación por la capacitación del personal. Por otra parte, MBR-F percibe que el directivo tiene una gran capacidad emprendedora y preocupación por el personal, como por la parte organizativa institucional, por ello indica: *“es un señor emprendedor, un señor, bastante preocupado, investigador, bastante que le gusta capacitarse, está al día en cuanto a los documentos, y también bastante nos ha enseñado como director”*. Finalmente, ECA-M manifiesta que su director no establece una relación empática con sus colaboradores ya que *“muchas veces el líder está más preocupado por satisfacer las disposiciones al pie de la letra de lo que mandan los organismos como la UGEL o el Minedu, y no las necesidades propias de su personal docente”*.

## Figura 2

*Triangulación y análisis del liderazgo transformacional (LITR)*



Se entiende por LITR como la versión mejorada del liderazgo transaccional, propuesto por Bass en 1996, el cual hace hincapié en la interacción y el intercambio entre el líder y sus seguidores (Sunaengslh et al., 2021). De acuerdo a esta referencia, en este estilo el líder entra en transacciones e interacciones con su equipo de docentes. Por lo tanto, los líderes transaccionales prefieren influir en sus colaboradores usando recompensas y castigos (Nurjanah et al., 2020).

### **A. Influencia idealizada**

De acuerdo a la percepción de los colaboradores, en relación a las estrategias que utilizan los LIDI para el trabajo en equipo se considera a la maestra de mayor escala por su experiencia aportada a la escuela según la colaboradora MCM-F; además de acuerdo a MBR-F se considera como estrategia, la importancia de mantener la unión del grupo; así mismo, se convocan a las reuniones, para recoger sugerencias y los aportes de los docentes según lo explica ECA-M. Pero la carencia de ser empático y humilde en

el liderazgo directivo, limita el manejo de grupo de acuerdo a MCM-F; por otro lado, MBR-F considera una debilidad la falta de ser positivo en las decisiones que el líder directivo debe demostrar; otro factor que incide en el liderazgo directivo es la tolerancia hacia el personal docente, se confunde lo que es la amistad, la cual debe estar al margen de la labor educativa; debido a ello, ECA-M percibe que hay líderes directivos que se vuelven permisivos en el manejo de grupo. Se busca ser líder en la comunidad educativa, pero no se logra, según como percibe ECA-M, hay intentos de cómo ser líderes educativos.

En este sentido, Pedroso et al. (2021) señala que el liderazgo es un proceso mediante el cual el individuo influye en un grupo de individuos para lograr los objetivos. De acuerdo a la teoría multifactorial, de acuerdo a la influencia idealizada, el líder es percibido como seguro de sí mismo, poderoso y prioriza en los ideales y la ética de orden superior.

De acuerdo, al perfil de valores y principios de un líder, ha observado MCM-F, que ha habido transparencia, honestidad; en la gestión de un líder se observó que hubo una buena coordinación con los directivos para buscar ser muy transparente. Además, MBR-F percibe que la puntualidad, la empatía, el buen trato a su personal, son valores que debe haber en todo líder; a diferencia de otros líderes que demuestran autoritarismo, prepotencia en la forma de gestionar. En definitiva, de acuerdo a la percepción de un buen LIDI demuestra confianza y respeto a todo su personal.

El comportamiento que asume un LIDI en su gestión, según MCM-F entiende que fue recta, serena, y en ocasiones, se molesta. Para resolver un problema, el directivo líder trata en lo posible conversar, estar calmado, hacer entender cuál ha sido el malestar o desacuerdos, para buscar la unión en la comunidad educativa de acuerdo a lo percibido por MBR-F.

Por consiguiente, un líder es aquella persona que dirige con éxito a su personal para lograr los fines educativos; por otro lado, hay gente que asume que ser jefe es lo mismo que ser líder y esto es falso, hay una diferencia entre mandar que liderar, ya que no todos los jefes están adecuadamente preparados para liderar un equipo (Safitri y Adiyono, 2023).

## **B. Motivación inspiracional**

Los LIDI en las reuniones de trabajo en grupo, MCM-F, consideró que son respetuosos con las normas, se pide el apoyo de los maestros con mayor escala para liderar a los grupos de docentes, se elige a un coordinador general que lidere a los docentes. Así mismo, MBR-F explicó que LIDI debe ser dinámico en las reuniones, puesto que durante la jornada de trabajo el cansancio es un factor que limita a los docentes. Además, es posible utilizar materiales como medio para actualizar a los docentes. Por lo tanto, de acuerdo a lo percibido por ECA-M, mencionó las felicitaciones por el buen trabajo realizado por los LIDI.

De acuerdo a categoría de la motivación inspiradora de Bass (1985), el líder motiva la energía del grupo de docentes, mirando el futuro con optimismo, proponiendo metas ambiciosas y comunicando las metas educativas que se deben conseguir.

Los LIDI propician la participación creativa de los docentes en las reuniones, de acuerdo a MCM-F, se refleja en el trabajo por comisiones, el grupo de maestros y maestras desarrollan actividades innovadoras, de acuerdo a la realidad educativa de sus educandos. Por otro lado, la maestra colaboradora MBR-F, expresó que una estrategia fue propiciar actividades que levanten la autoestima del maestro, de alguna manera realizar la labor educativa de los maestros. Además, de acuerdo a ECA-M, se propicia en los maestros la formación continua, de acuerdo a las directivas del Minedu, fortaleciendo las capacidades profesionales del docente.

Las estrategias que utilizaron los LIDI para perfeccionar las tareas en la institución educativa, la docente MCM-F, explicó que durante el año han sido pocas veces que se han reunidos con los directivos, pero en esas ocasiones se han utilizado la autoevaluación después de desarrollar toda una actividad en un plan de trabajo. Otra estrategia sugerida por MBR-F, la visitas al aula, en el cual se da propuestas para mejorar la labor del docente. Refuerza lo observado ECA-M, quien no ve una estrategia específica, los LIDI simplemente monitorea, sólo aclara las dudas e inquietudes del docente.

En cuanto al rol del LIDI cuando se presentan los problemas, MCM-F opinó que los directivos se apegan a las normas educativas, y se informa públicamente lo que se ha avanzado; por otro lado, la maestra MBR-F ante situaciones adversas ha demostrado paciencia y empatía, además expresa que el LIDI “Siempre él ha sido amable... No solo a mí, sino a muchos colegas ha tratado de motivarlos a que siempre uno debe ser comprensivo, debe también de repente mejorar o superar ciertas cosas que en el camino se nos pueda venir”. En este sentido, manifiesta ECA-M que los LIDI han conversado de manera personal, con empatía ante un problema. Expresa que el LIDI comprende cada situación del maestro.

De acuerdo con Stoker et al. (2022), se explica que el liderazgo es una influencia interpersonal que se da durante determinadas situaciones y que a través de la comunicación busca alcanzar metas y objetivos específicos. Si se establece buena relación con el líder, esto permitirá a los LIDI obtener mejores resultados educativos y generar un ambiente en donde ellos pueden expresarse con libertad y salud.

Ante una situación problemática, de acuerdo a MCM-F el LIDI asiste al docente, conversa con los estudiantes y si es necesario con los padres de familia. Igualmente, la docente MBR-F, cuando se presenta dificultades en el aula, se llama al padre de familia para dar solución a situación presentada. De manera similar ECA-M indicó lo siguiente, “él mismo (director) se dirige al aula. Se dirige al aula y conversa bastante con los estudiantes. Tanto es así que tiene mucha capacidad de persuadir a los estudiantes ante una, ante cualquier situación. Los persuade y qué bueno que soluciona los problemas”.

### **C. Estimulación intelectual**

Para estimular el trabajo desarrollado por los LIDI fuera del aula, de acuerdo a MCM-F, como anteriormente manifestó que las actividades o comisiones se trabajó en conjunto para propiciar la labor creativa del docente. Así mismo, con la docente MBR-F, opinó que una estrategia fue salir de paseo, eso te motiva que tú vayas con mayor empeño a trabajar en el campo. Para la maestra colaboradora ECA-M, explicó que hay preocupación constante de los LIDI de participar de las charlas y conferencia para mejorar la capacidad metodológica y creativa.

En este sentido los líderes transformacionales, motivan a sus colegas a aumentar su conciencia sobre la importancia de las metas de la organización e inspirándolos a trascender su propio interés por el bien de la organización (Sunaengsih et al., 2021).

La planificación centrada en proyectos, según la percepción dada por la maestra MCM-F, los LIDI la trabajan al inicio del año, se da a conocer la identidad de la institución, y se trabajan proyectos en ambos niveles, además de proyectos pequeños que no han sido institucional. La opinión de MBR-F explicó que el trabajo de los proyectos se realiza de manera conjunta los docentes, coordinando se va estructurando un buen proyecto institucional. De mismo modo, la docente ECA-M, refirió que se trabaja y se refuerza con las experiencias de los docentes para la mejora del trabajo institucional.

En cuanto, a la mejora de la práctica pedagógica, los LIDI, la docente MCM-F, comentó que los LIDI han buscado buenos capacitadores, con recursos de la propia institución; así mismo la maestra MBR-F, indicó que uno aprende de los demás; la propuesta de los LIDI, ha sido capacitar y actualizar a su personal docente. En este sentido, la entrevistada ECA-M, mencionó que “siempre nos exige, en cierto modo, que participemos en los programas de capacitación que se dan a través del portal Perú Educa.

De acuerdo a la percepción de las docentes entrevistadas, en la institución educativa se trabaja por competencias y no por objetivos; Pero si se observa en la labor de los LIDI la preocupación de alcanzar los objetivos institucionales, para este propósito la docente MBR-F comentó que “La mayoría de los colegas siempre, siempre han demostrado su formación profesional, su formación académica”.

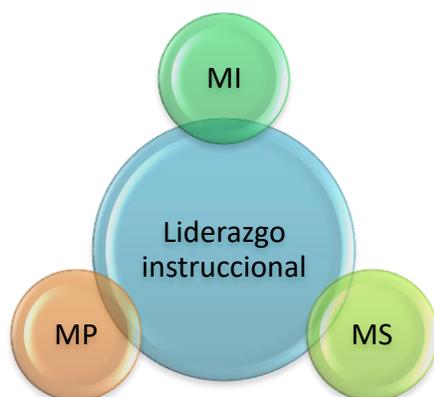
Los LIDI para la solución de problemas, de acuerdo a la maestra MCM-F, explicó que una de las estrategias es llamar para dialogar referente al problema suscitado. Lo mismo comenta la docente MBR-F que los LIDI siempre están en contacto y dialogando con el o la docente. En cambio, la docente ECA-M opina que se actúa de acuerdo a los protocolos establecidos y las normas legales, para encontrar consensos a situaciones difíciles de la institución educativa.

Para la presentación de propuestas de trabajo, la docente MCM-F, explicó que la actitud del director es pedirle que se presente por mesa de partes para luego analizarlo con el equipo y así darle viabilidad al proyecto. En cuanto a la percepción de la maestra MBR-F, mencionó lo siguiente, “él (directivo) se encarga solamente de organizar, de coordinar y darle el trabajo a cada personal. Nosotros como personal tenemos que cumplir porque esa es parte de nuestro trabajo”. Para la maestra ECA-M hay otra actitud que asume los LIDI, primero se gana la confianza de los docentes para comprometernos en hacer bien las actividades, para ello el directivo considera todos los aportes y luego por consenso, se asume una propuesta de trabajo.

Ante una dificultad o errores en la labor pedagógica, de acuerdo a MCM-F los LIDI tratan de apoyar, existe una actitud positiva constante en los directivos. Para la colaboradora MBR-F, opina que todos los docentes están capacitados para su labor didáctica, pero si hubiera una debilidad, los LIDI apoyan al docente, llamándolo, corrigiendo y capacitándolo para que mejore; de acuerdo a ECA-M, consideró al director bastante empático para dar una solución acertada.

### Figura 3

*Triangulación y análisis del liderazgo instruccional*



En cuanto a la segunda subcategoría, liderazgo instruccional (LIIN), se asocia con el liderazgo pedagógico, y curricular, más que en la administración y gestión (Sepúlveda y Aparicio, 2019). En este sentido, se entiende por LIIN como la manera que se gestiona la labor educativa con el fin de mejorar el aprendizaje y la enseñanza. De acuerdo a

Hasan (2018), el LIIN se centra en la enseñanza y el aprendizaje, comunica las metas de la institución, supervisa el plan de estudio, evalúa el progreso de los estudiantes y proporciona incentivos a los docentes y estudiantes.

### **A. Consideración individualizada**

Los LIDI asumen su rol de conciliadores, de acuerdo a lo manifestado por MCM-F, ante las dificultades presentadas con el personal de la institución, los directivos buscan ser empáticos y dialogar con mucha calma. Esta percepción coincide con MBR-F quien manifiesta que “Siempre ahí estaba con el diálogo. La conversación hace de que se llegue a un buen entendimiento”. Comparte esta opinión la docente ECA-M, comenta que los problemas no lo hacen público, sino que espera que se converse de manera personal con el docente.

En este sentido, Sachinski & Pienta (2021) expresan que la base del liderazgo es la comunicación, considerando que saber pasar un mensaje que motive e inspire a sus empleados es algo básico para un líder.

Ante el esfuerzo, habilidades y aspiraciones de los docentes, de acuerdo a lo observado por MCM-F, los LIDI premia el esfuerzo desarrollado en las competencias institucionales. Además, recalca la docente MBR-F, que los LIDI promueven el compartir entre colegas, sobre todo en la semana de gestión; en este sentido, de acuerdo a la colaboradora ECA-M, manifiesta que el director felicita de manera pública los logros de los docentes.

Para el acompañamiento individual y grupal de los LIDI, según la maestra MCM-F, ella (la directora) monitorea el trabajo del docente, felicita el esfuerzo grupal de los maestros; por otro lado, la maestra colaboradora MBR-F, explicó que hay directivos que tuvieron una actitud de superioridad, esto no ayuda en el desempeño docente; en cambio la docente ECA-M, manifestó que el acompañamiento de los LIDI debe ser responsable, escuchar al docente y luego retroalimentar la labor pedagógica.

En el seguimiento de la labor docente, la maestra MCM-F explicó que los LIDI lo realizan utilizando fichas de monitoreo, tanto de inicio, proceso y salida, además de

aplicar la rúbrica, añade la colaboradora MBR-F que el directivo ha demostrado un buen trato hacia los docentes. En este mismo sentido, la maestra ECA-M manifiesta lo siguiente, “Yo creo que, como todo directivo, elabora su plan de monitoreo en fechas establecidas. Te avisa, te anticipa. Y finalmente te retroalimenta en las debilidades que él pueda observar”.

Por consiguiente, las maestras colaboradoras han coincidido en afirmar que los LIDI, han demostrado preocupación en todo momento, invita a las capacitaciones para mejorar su capacidad didáctica, toma una postura empática, con un diálogo abierto y positivo, para dar solución a las dificultades en el aula, los directivos demuestran una actitud de ayuda para su desarrollo profesional.

### **B. Define la misión de la escuela**

Para el establecimiento de metas en la institución educativa, de acuerdo a la percepción de la maestra MCM-F, los directivos establecen metas para la mejora de los aprendizajes, este plan es realizado por un equipo de coordinadores durante las semanas de gestión. De acuerdo a la docente ECA-M los docentes en coordinación proponen una meta realista, y objetivos que sea alcanzable.

En este sentido, se considera el liderazgo como el patrón asociado con el comportamiento gerencial, en el cual se integra la organización y al personal con los intereses y efectos de las metas y objetivos planeados (Hasan, 2018).

En la promoción de una cultura escolar con valores que sustente los objetivos estratégicos de la institución, explica la colaboradora MBR-F que se desarrolló reuniones de coordinación para incentivar la practicas de valores tanto a estudiantes como a los mismos docentes.

En consecuencia, un clima propicio para una buena conducta escolar con valores, la institución establece estándares y expectativas para altos estándares académicos dentro y más allá de sus propias escuelas (Day et al., 2020).

### **C. Administra el plan académico de la escuela**

Para el desarrollo de un plan académico, de acuerdo a la percepción de la maestra MBR-F, se debe priorizar los contenidos más urgentes, siendo programados en cada unidad, para la mejora de los aprendizajes.

Para el monitoreo y supervisión de las clases, la docente colaboradora MCM-F, menciona que los LIDI aplican fichas de monitoreo, luego se realiza una autorreflexión de las actividades desarrolladas. Para este proceso de evaluación del proceso de aprendizaje, de acuerdo a MBR-F, se coordina entre los directivos al inicio del año escolar y se organizan en el plan de gestión institucional.

En consecuencia, las docentes colaboradoras coinciden en que los LIDI realizan un cronograma de visitas, al final de este proceso se realiza un informe anual de como se ha desempeñado el docente.

#### **D. Fomenta un adecuado clima de aprendizaje escolar**

Los LIDI implementa acciones para optimizar el tiempo de enseñanza, para este propósito, la docente MCM-F manifiesta que los maestros conocen su horario de ingreso y salida, firmando un cuaderno de asistencia. Otra estrategia, que menciona la colega MBR-F, cuando el docente está ausente, se busca que otro docente ingrese para que los estudiantes no pierdan clases. Los docentes colaboradores comentan que se busca optimizar las horas de clases, para ello los docentes deben cumplir con sus horas asignadas.

De acuerdo a ello, la docente MCM-F afirma que la comunicación es horizontal, en este sentido, la colega MBR-F explicó que los LIDI apoyan a los docentes con ideas positivas. Por lo tanto, ECA-M refiere que la comunicación es cordial, amable, respetuosa y asertiva. Esta actitud de los LIDI contribuye al buen clima institucional, este incide en el buen rendimiento escolar, docentes y estudiantes se sienten motivados para el desarrollo de sus aprendizajes.

Por ello, la función del líder es el cambio constructivo o adaptativo que se logra por medio de tres subprocesos: establecer la dirección, alinear a las personas y motivar e inspirar (Park y Cho, 2022).

Por otro lado, para difundir la cultura de identidad de la institución, de acuerdo a MCM-F se ha investigado la historia del colegio, como una actividad pedagógica. Así mismo, comenta MBR-F que se incentiva actividades de la cultura peruana, como son concurso de danzas, platos típicos, desarrollar murales sobre la diversidad cultural de las regiones. Además, la colega ECA-M resalta la fecha del aniversario del colegio, con la participación de la comunidad educativa se busca difundir la identidad de la escuela.

Así mismo, los LIDI promueven el desarrollo profesional de los docentes, como se comentó, de acuerdo a la maestra MCM-F se busca permanentemente las capacitaciones del personal; además, coinciden las docentes colaboradoras que los LIDI motivan que se sigan capacitando con los programas del Minedu, consolidando su formación pedagógica

De acuerdo a MCM-F los líderes educativos promueven oportunidades de colaboración para un liderazgo compartido, cuando un docente asume una coordinación, siendo parte de la gestión de la institución; así mismo, la colega MBR-F mencionó que “Él trata de que los demás colegas también participen y no solo es que compitan. Él ha mandado a muchos colegas de acá del colegio a la UGEL para que ellos concursen en este caso para directivos”.

## V. CONCLUSIONES

**Primero:** En relación a la percepción del liderazgo directivo y compromiso docente, el buen líder debe tener buen carácter, organizar, coordinar, ejecutar en forma coordinada; demuestra una comunicación horizontal, buen trato y orienta a sus colegas a conseguir las metas educativas. Otras características importantes de los LIDI son, la responsabilidad, la calidad empática, inteligente social, operativo, humilde, con capacidad para manejar colectivos heterogéneos.

**Segundo:** En cuanto a la percepción del liderazgo transformacional (LITR) de los líderes directivos (LIDI), se manifiesta con el trabajo en equipo, es fundamental la unión del equipo, es tolerante ante las limitaciones en su equipo docente. El LIDI coordina con su personal para conseguir las metas educativas propuestas, en consecuencia, el líder demuestra confianza y respeto a todo su personal docente. Además, establece una comunicación fluida, motiva a los maestros, busca una participación creativa en la gestión pedagógica; el líder pedagógico impulsa la capacidad creativa dentro y fuera del aula.

**Tercero:** Al respecto del liderazgo instruccional (LIIN), se refiere al liderazgo pedagógico, este se manifiesta a través del seguimiento del trabajo del docente en el aula, se desarrolla un plan de monitoreo y seguimiento, a través de una rúbrica, se mide el desempeño docente. En un segundo momento, los LIDI retroalimenta la actividad pedagógica, da sugerencia y mejoras para los logros académicos. En este sentido, los LIDI incentivan a su personal a mejorar su capacidad didáctica. Se han propuesto las metas educativas que se deben cumplir, para ello se propone un clima propicio para el aprendizaje escolar, en este sentido, se optimiza las horas de clases y se promueve al personal docente como nuevos líderes educativos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primero:** Propiciar desde la UGEL 05 San Juan de Lurigancho, capacitaciones de gestión pedagógica para líderes educativos que motiven al personal docente a liderar proyectos innovadores en sus instituciones educativas.

**Segundo:** Desarrollar un programa de liderazgo para los coordinadores y directivos de la institución educativa que propicie un ambiente colaborativo con el personal docente para el cumplimiento de las metas educativas de la institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho.

**Tercero:** Impulsar la capacidad creativa e innovadora de los docentes de la institución, a través del desarrollo de proyectos educativos donde se involucren a docentes, estudiantes y padres de familia.

**Cuarto:** Implementar un plan de seguimiento y monitoreo para evaluar el desempeño docente, que mejora su capacidad pedagógica y didáctica del personal docente de la institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho.

**Quinto.** Promover nuevos líderes directivos en la institución educativa a través de concursos para directores, subdirectores y coordinadores pedagógicos propuestos por la UGEL 05, San Juan de Lurigancho.

## REFERENCIAS

- Alamir, I., Ayoubi, R., Massoud, H., y Hallak, L. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749–763. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0033>
- Al-Mansoori, R., y Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability*, 11(15). <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Arifin, Z., y Maunah, B. (2020). Efforts to build a culture of transformational leadership in islamic education institutions. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 3(2), 127–140. <https://doi.org/10.33367/ijies.v3i2.1204>
- Altamirano, A., Carrera, E. y Pila, C. (2021). Dirección y Profesorado: Factores Clave para el Liderazgo e Innovación en Tiempos de Pandemia. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 10(1), 32–43. <https://doi.org/10.37843/rted.v10i1.175>
- Bakr, M., y Alfayez, A. (2022). Transformational leadership and the psychological empowerment of female leaders in Saudi higher education: an empirical study. *Higher Education Research & Development*, 41(6), 1805–1820. <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1969538>
- Berkovich, I., y Eyal, O. (2021). Transformational leadership, transactional leadership, and moral reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2). <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1585551>
- Carbonell, C., Rodríguez, R., Sosa, L. y Alva, M. (2021). De la educación a distancia en pandemia a la modalidad híbrida en pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1154-1171. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.10>
- Carranza-Villón, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112–117. <https://doi.org/10.46794/riv.14.2.598>

- Cavagnaro, C., y Carvajal, C. (2021). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en la unidad educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132–149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>
- Channing, J. (2020). How Can Leadership Be Taught? Implications for Leadership Educators. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1), 134–148.  
[https://eric.ed.gov/?q=+Leadership&ff1=dtySince\\_2018&pg=2&id=EJ1254573](https://eric.ed.gov/?q=+Leadership&ff1=dtySince_2018&pg=2&id=EJ1254573)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2020*. Repositorio digital Cepal. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/49a23f24-7996-429d-a990-e52a39448723/content#:~:text=Per%C3%BA-,En%202020%20la%20econom%C3%ADa%20del%20Per%C3%BA%20se%20c ontraer%C3%A1%20a%20una,los%20m%C3%A1s%20golpeados%20del%20m undo.>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica-Concytec (2018, 4 de julio). *Ley que modifica diversos artículos de la Ley 28303, ley marco de ciencia, tecnología e innovación tecnológica; y de la ley 28613, ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica* (Concytec). Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversos-articulos-de-la-ley-28303-ley-mar-ley-n-30806-1666491-1/>
- Creswell, J. y Creswell, D. (2018). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (5<sup>th</sup> ed.). SAGE Publishing.  
<https://www.docdroid.net/XAQ0IXz/creswell-research-design-qualitative-quantitative-and-mixed-methods-approaches-2018-5th-ed-pdf#page=3>
- Day, C., Sammons, P., y Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
- Díaz, J., Deza, M. y Moreno, K. (2020). *Perú: Desafíos del desarrollo en el post COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002658>
- Garnica, M. (2018). Prácticas eficaces de liderazgo dirigidas a apoyar la calidad docente en los CEIP públicos de Andalucía: la percepción de directivos y

- maestros. *REICE*, 16139-156.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6520425>
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC), Agencia Española de Cooperación Internacional.  
<https://ice.ua.es/es/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Hadi-Mohamed, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C. y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inadi Perú S.A.C.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hambali, M., y Idris, I. (2020). Transformational leadership, organizational culture, quality assurance, and organizational performance: case study in Islamic higher education institutions (IHEIS). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 572–587.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.18>
- Hasan, E. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 10(2), 1–10.  
<https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Interamericana.
- Kilag, O., Malbas, M., Nengasca, M., Longakit, L., Celin, L., Pasigui, R., y Valenzona, M. (2024). Transformational leadership and educational innovation. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2), 103–109.  
<https://journal.silkroad-science.com/index.php/EJHEAA/article/view/107>
- Kucharska, W., y Rebelo, T. (2022). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability. *International Journal of Leadership in Education*.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2068189>
- Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student

- outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321–349.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Lamm, W., Sapp, R., Randall, L., y Lamm, J. (2021). Leadership development programming in higher education: an exploration of perceptions of transformational leadership across gender and role types. *Tertiary Education and Management*, 27(4), 297–312. <https://doi.org/10.1007/s11233-021-09076-2>
- Lermo-Sandoval, B. (2018). *El liderazgo pedagógico del director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Enrique Guzmán y Valle, Los Olivos - 2018* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24657>
- Li, Y., y Karanxha, Z. (2024). Literature review of transformational school leadership: Models and effects on student achievement (2006–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 52-74.  
<https://doi.org/10.1177/17411432221077157>
- Luyten, H., y Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices, evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*, 60, 14–31. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.11.002>
- Matos, K., y Martínez, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(1), e20670-e20670.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/repie/article/download/20670/16796/70403>
- Medina, M., Rojas, C., Bustamante, W., Loayza, R., Martel, P., y Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inadi Perú S.A.C.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo*.  
[http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. NEIVA.

- Moreno, S., y Aguirre, E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *Praxis Investigativa ReDIE: revista electrónica de la Red Durango de Investigadores Educativos*, 9(17), 42-52.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560022>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., y Handaru, A. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Park, S., y Cho, Y. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326-1351.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Pedroso, P., Siason, D. y Tangco, A. (2021). Principal's Leadership Practices during the COVID 19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Arts and Humanities Studies*, 1(1), 76-87. <https://doi.org/10.32996/ijahs.2021.1.1.12>
- Rodríguez-Rodríguez, C., Breña, J. y Esenarro, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. 3Ciencias. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophía*, 28, 237–262.  
<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Sachinski, E., y Pienta, S. (2021). O impacto do líder no comportamento dos colaboradores. *Revista Iberoamericana de Psicologia*, 2(1), 1–13.  
<https://revistapsicologia.uniandrade.br/index.php/psico/article/view/16/15>
- Safitri, N., y Adiyono, A. (2023). Model Pendidikan Karakter Interaktif (transformasi disiplin siswa melalui kreativitas pembelajaran). *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP)*, 1(6), 977–991. <https://jip.joln.org/index.php/pendidikan/article/view/102>

- Sánchez-Carlessi, H., Reyes, C. y Mejía, A. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Ricardo Palma.  
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Schmitz, M., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., y Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, 204. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>
- Sepúlveda, F., y Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 487–503.  
<https://revistas.um.es/rie/article/view/329861/266461>
- Stoker, J., Garretsen, H., y Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208-218.  
<https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Sunaengsilh, C., Komriah, A., Achmad, D., Suhato, N., & Taman, J. (2021). Transformational Leadership Survey. *Mimbar Sekolah Dasa*, 8(1), 41–54.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1300143.pdf>
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: the mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242–250. <https://doi.org/10.1108/IDD-05-2019-0040>
- Tirado, M., Merino, T., Tirado, C. y Tirado, A. (2022). Pedagogical and Managerial Leadership in Teaching Performance: A Systematic Review. *ASEAN Journal of Psychiatry*, 22(10), 1-13. 10.54615/2231-7805.47230
- Universidad César Vallejo (2017, 23 de mayo). *Código de Ética. Resolución de Consejo Universitario N° 0126-2017/UCV*. <https://bit.ly/2FIF1Ri>

- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Editorial Gente Nueva.
- Vela, G., Cáceres, T., y Vela, A. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 376–380.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>
- Vicente, J., y Lévano, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 16.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878931>
- Yulianti, K., Denessen, E., Droop, M., y Veerman, G.-J. (2021). Transformational leadership for parental involvement: How teachers perceive the school leadership practices to promote parental involvement in children’s education. *Leadership and Policy in Schools*, 20(2), 277–292.  
<https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668424>
- Zevallos, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8.  
<https://www.redalyc.org/journal/5709/570967709014/570967709014.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Tabla de categorización

**Título:** Percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023

| Categoría de estudio | Definición conceptual  | Preguntas de investigación  | Objetivos generales  | Objetivos específicos  | Ejes temáticos Categoría | Sub ejes temáticos Subcategoría                  | Ejes de análisis (Palabras clave/o frase) | Código |
|----------------------|--|---|--|--|--------------------------|--|---|--------|
| Liderazgo directivo  | Es el que consigue que los miembros de una organización afronten positivamente los cambios propios del crecimiento, establecer metas que favorezcan la mejora de la calidad del servicio y el desarrollo de mayores capacidades en los estudiantes (Córdova et al., 2021). | <p><b>Problema general:</b><br/>¿Cuál es la percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023?</p> <p><b>Problemas específicos:</b><br/>¿Cuál es la percepción del liderazgo transformacional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023?<br/>¿Cuál es la percepción del liderazgo instruccional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023?</p> | Analizar y describir la percepción del liderazgo directivo y compromiso docente en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023. | Analizar la percepción del liderazgo transformacional de los directivos en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2023. | Liderazgo directivo      | Liderazgo transformacional                       | Influencia idealizada                     | INID   |
|                      |  |   |  | Motivación inspiracional   |                          |  | MOI                                       |        |
|                      |  |   |  | Estimulación Intelectual   |                          |  | ESI                                       |        |
|                      |  |   |  | Consideración individualizada  |                          |  | COI                                       |        |
|                      |  |   |  | Liderazgo instruccional  |                          | Define la misión de la escuela                   | DME                                       |        |
|                      |  |   |  |  |                          | Administra el plan académico de la escuela       | APAE                                      |        |
|                      |  |   |  |  |                          | Fomenta un adecuado clima de aprendizaje escolar | FACA                                      |        |

## **Guía de entrevista semiestructurada-focalizada**

**Tipo de estudio:** fenomenológico

**Técnica:** Entrevista a profundidad-enfocada.

**Instrumentos:** Guía de preguntas semiestructuradas, grabadora

**Participante:**

|  |
|--|
| <p><b>Unidad temática:</b> Percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2023.</p> <p><b>Fecha:</b> 19/09/2023</p> <p><b>Hora:</b> 3:00 PM</p> <p><b>Objetivo:</b> Analizar la percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2023</p> <p><b>Medio de entrevista:</b> A través de la plataforma Zoom</p> <p><b>Entrevistados:</b></p> <p><b>Docente de nivel inicial:</b> NIQR</p> <p><b>Docente de nivel primaria:</b> PRST</p> <p><b>Docente de nivel secundaria:</b> SEAM</p> <p><b>Entrevistador:</b></p> |
| <p style="text-align: center;"><b>Guía de preguntas</b><br/><b>Entrevista a profundidad</b></p>  |
| <p><b>Fase inicial, el encuentro:</b> Buenas tardes ..., quiero agradecerle que me conceda parte de su tiempo para dialogar sobre su experiencia acerca de la percepción del liderazgo directivo y compromiso docente en una institución educativa en la que Ud. labora. Toda la información que usted brinde será importante y confidencial para elaborar un estudio de investigación en este contexto educativo, el cual servirá para que otras personas puedan conocer las experiencias que usted vivió y puedan asumir el rol que les corresponde para el liderazgo directivo y compromiso docente.</p>                      |

| Ejes temáticos (categorías) | Sub ejes temático (Subcategoría)  | Preguntas                |  |
|-----------------------------|---|--------------------------|--|
| Liderazgo directivo         | Liderazgo directivo   |                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explique qué es para usted liderazgo directivo.</li> <li>2. A su criterio, cuales deben ser las características de líder directivo.</li> <li>3. Comente, cuáles son las características de su líder directivo.</li> </ol>  |
|                             | liderazgo transformacional  | Influencia idealizada    | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Explique, qué estrategias utiliza el directivo de su institución para el trabajo en equipo.</li> <li>5. De acuerdo a su percepción, cuáles son las habilidades o carencias de manejo de grupo de su líder directivo</li> <li>6. De lo que observa en su institución, cuáles son las características que tiene como líder la autoridad directiva.</li> <li>7. De su percepción, cual es el perfil de valores y principios que brinda a su personal.</li> <li>8. Explique, cuál el comportamiento que asume cómo directivo frente al personal docente y estudiantes en situaciones de crisis.</li> </ol> |
|                             |   | Motivación inspiracional | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Qué estrategias motivacionales utiliza su líder directivo cuando se realizan trabajos de grupo.</li> <li>10. Explique, que estrategias utiliza su directivo para propiciar la participación creativa del personal docente.</li> <li>11. Cuáles son las estrategias que toma en cuenta para perfeccionar las tareas dentro del ámbito institucional.</li> <li>12. Explique cómo asume su rol directivo, con cada profesional cuando tienen problema.</li> <li>13. Cómo actúa con los docentes para asumir su rol en la solución de problemas personales y dentro del aula.</li> </ol>                   |
| Estimulación Intelectual    | <ol style="list-style-type: none"> <li>14. De qué modo, el directivo de su institución propicia el trabajo creativo del personal dentro fuera del aula.</li> <li>15. Relate, cómo el directivo trabaja con su personal la planificación centrada en proyectos.</li> <li>16. Explique, de qué manera, el directivo, propicia el perfeccionamiento de la práctica pedagógica.</li> <li>17. Explique, cómo su directivo, incentiva en los docentes el perfeccionamiento de las tareas basada en los objetivos.</li> <li>18. Explique, qué estrategias proporciona a los docentes cuando trata de solucionar problemas.</li> <li>19. Qué actitud asume para que el docente cree propuestas de trabajo.</li> <li>20. Cómo se comporta cuándo los docentes temen o cometen errores en su labor cotidiana</li> </ol> |                          |  |

|  |                                     |  |   |
|--|-------------------------------------|--|---|
|  |                                     | Consideración individualizada                    | <p>21. Relate, de qué manera asume su rol como directivo para solucionar los problemas que se presentan con el personal.</p> <p>22. Cuál es la actitud que asume frente al esfuerzo, las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada docente.</p> <p>23. De qué manera asume su rol de acompañamiento individual y grupal de los docentes.</p> <p>24. De qué manera realiza el seguimiento de la labor docente, y cómo actúa frente a los errores que puede observar.</p> <p>25. Explique cómo Ud. Percibe la actitud del directivo para ayudarlo a mejorar sus capacidades y autodesarrollo</p>                          |
|  | liderazgo instruccional (Hallinger) | Define la misión de la escuela                   | <p>26. Explique, cómo el directivo establece las metas de lo que es posible lograr con un propósito en común y con una visión de futuro.</p> <p>27. Explique, como el directivo asume el reto de promover una cultura escolar que comparta valores y creencias de la organización sobre lo que se sustentan los objetivos estratégicos de la escuela.</p>   |
|  |                                     | Administra el plan académico de la escuela       | <p>28. Desde su percepción, de qué manera se realiza la priorización de contenidos y desarrollo de habilidades más relevantes del currículo.</p> <p>29. Explique, cuáles son los acuerdos que asume la dirección para realizar la supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>30. Cómo realiza la dirección, el monitoreo para verificar el progreso académico de los estudiantes.</p>   |
|  |                                     | Fomenta un adecuado clima de aprendizaje escolar | <p>31. Relate, qué mecanismos implementa la dirección para optimizar el tiempo de enseñanza en las aulas.</p> <p>32. Describa cómo es la comunicación y retroalimentación de la dirección con los docentes.</p> <p>33. Explique que estrategias utiliza la dirección para promover la cultura de identidad con la escuela de los docentes y estudiantes.</p> <p>34. De qué manera, el director promueve el desarrollo profesional de la comunidad educativa.</p> <p>35. Explique, que mecanismos utiliza la dirección para promover oportunidades de colaboración con el profesorado, fomentando un liderazgo compartido.</p> |
|  |                                     |  |   |

## Desgravado de la entrevista a profundidad

Verde → Mercedes Castro Mucha

Amarillo → Lily Margoth Baldeon Rosales

Azul → Edhy Carbajal Ávalos

| MCM-F   | MBR-F  | ECA-M   |
|---|--|---|
| <b>Liderazgo DIRECTIVO</b>  |  |   |
| <b>1. Explique qué es para usted liderazgo directivo</b>  |  |   |
| Liderazgo en forma general es el que tiene el conocimiento, la actitud, la humildad de guiar a otra persona o a un grupo de personas con todas sus capacidades y sus habilidades. Bien, maestra   | Bueno, yo lo diría, como les digo, el liderazgo para mí es mantener un buen manejo en cuanto a su personal, tener buen carácter, organizar, coordinar, ejecutar en forma, coordinada, porque todo liderazgo tiene que ser así. Con todo su personal, siempre llevarse de la mano. Para mí es eso.                              | Bueno, entiendo que el liderazgo implica estar frente a un grupo de personas buscando metas comunes. Sí, sin actuar de manera autoritaria, sino de forma coordinada, consensuada para tomar decisiones.   |
| <b>2. A su criterio, cuáles deben ser las características de líder directivo</b>  |  |   |
| El líder directivo necesariamente tiene que tener el estudio de administración, ser empático, conocedor de todo lo que corresponde a lo pedagógico. En este caso, [el líder directivo] del comité de gestión, que es operativo, pedagógico y de bienestar, porque él es el que lidera las características, pues, su humildad, ¿no?, su trato horizontal. Básicamente, debe ser muy cordial con todos sus colegas.                   | Que sea, pues, [el líder directivo debe ser] responsable, que sea puntual, que sea emprendedor también, que sea una persona, podríamos decir, bastante inteligente, que sepa manejar bien sus, en este caso, sus documentos, y sobre todo que haya un buen gobierno, pues, dentro del grupo que está manejando.                | Precisamente indicaba, todo líder directivo debe ser una persona que toma decisiones por consenso, una persona que propone metas, propone objetivos. Sin tomar, este, tomarlo [que no actúe] de manera arbitraria, sino de manera conjunta, de acuerdo con sus integrantes.                             |
| <b>3. Comente, cuáles son las características de su líder directivo</b>   |  |   |
| Tendría que ocuparme de la directora anterior, porque ahorita actualmente no lo conozco al director actual. Claro. De la directora, [era] muy eficiente en cuanto a la documentación, ya que se ha arreglado muchos problemas. Sí. colegio por ejemplo y no tener este cuaderno de actas de cuentas que hace cuatro años no lo activa otro caso de empujar a que nos den un centro de contención donde nos vamos a irme para seguir | En este caso, mis características serían que es un señor emprendedor, un señor, bastante preocupado, investigador, bastante que le gusta capacitarse, está al día en cuanto a los documentos, y también bastante nos ha enseñado como director, ¿no?, todos los, de repente,[todo lo relacionado a] documentos administrativos | Nuestro líder directivo se aproxima bastante a lo que es un líder pedagógico. Sin embargo, muchas veces el líder está más preocupado por satisfacer las disposiciones al pie de la letra de lo que mandan los organismos como la UGEL o el Minedu, y no las necesidades propias de su personal docente. |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>el colegio van a derrumbar el colegio nos va a crear otro colegio o sea ella ha empujado aquí esto este proyecto sigue adelante y en cuanto a lo pedagógico bastante exigente por el bienestar de sus estudiantes y conocedora también en cuanto a las evaluaciones y que tiene que ser formativo ha estado pendiente en cuanto a la escuela de padres muy capacitada con bastante experiencia vamos a continuar lamentablemente no le han puesto una buena nota en cuanto a la entrevista y por eso no agarró mira ella tiene cuántos años acá atrás de dirección todo en una vida de dirección y este año no lo agarró es triste no es lamentable de este cómo evalúa a los directivos de un ángel</p> | <p>que le competen a él, ¿no?, y también como compete a nivel primario</p>   |  |
| <p><b>Liderazgo transformacional</b></p>  |  |  |
| <p><b>Influencia idealizada</b></p>   |  |  |
| <p><b>4. Explique, qué estrategias utiliza el directivo de su institución para el trabajo en equipo.</b></p>  |  |  |
| <p>En secundarios por áreas primaria de por grado tiene un coordinador general respetuoso de las normas se toma en cuenta a las maestras que tienen mayor escala y invita a que ellos lideren el grupo común</p>  | <p>El director de su institución para el trabajo en equipo. Bueno, su estrategia mayormente es mantener, este, en unión a todo el grupo.</p>   | <p>Siempre se propician a las reuniones, en el cual se nos escucha y en cierto modo se nos consideran nuestras sugerencias y nuestros aportes.</p>   |
| <p><b>5. De acuerdo a su percepción, cuáles son las habilidades o carencias de manejo de grupo de su líder directivo</b></p>  |  |  |
| <p>La carencia es de no ser empático, ni ser humilde. De repente vienen con unos aires de que, bueno, vamos a estar cuatro años ahora y me tienes que obedecer, pero no entienden que ellos son líderes, y los líderes que están detrás del maestro no comprenden que tiene que estar adelante, en el caso son los docentes, y en el colegio los docentes, los estudiantes, los padres de familia.</p>  | <p>Él siempre, este, no ha tenido carencias, mayormente siempre ha estado con nosotros, siempre nos ha tratado de estar al día con cuanto, a los documentos, a explicarnos, ¿no? Sí. Y alguna novedad del minero. Veo que debilidades casi pocas, no, no podría decir que haya tenido. ¿Podría mencionar una debilidad? Una. Podría ser la debilidad, ¿qué podría ser? Que yo siempre le he visto positiva, pero son debilidad, debilidad, no.</p> | <p>Bueno, yo podría nombrar algunos. Uno, por ejemplo, es el trabajo de la directora. Otro ejemplo es que la amistad debe estar al margen del trabajo educativo, del trabajo que se desarrolla en una institución educativa. Y otro, debe estar enmarcado en la tolerancia entre el directivo y su personal docente. Eso enmarcado a las cualidades que tiene el director. Correcto, sí, sí. Y las carencias de manejo. A las carencias que hay. A veces mucho se permite, o sea, se</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | confunde la amistad y se vuelven muy permisivos.  |
| <b>6. De lo que observa en su institución, cuáles son las características que tiene como líder la autoridad directiva</b>   |  |   |
| Sí. Sí. los deberes, ha hecho cumplir las normas, de repente eso también cae mal, pero se ha trabajado bastante en todas las actividades por el bien de los estudiantes. Bueno, específicamente hablamos sobre las características que tiene su líder, ¿verdad? Claro, de la directora, ¿no? Que salió porque, actual son otros, y no los conozco, ¿no?   | Por eso, que coordine, que se organice bien, que inculque los valores a todos los colegas, otro, de que siempre estén actualizados para el buen manejo administrativo y también tanto pedagógico.  | Bueno, de acuerdo a lo que se puede percibir, es de que siempre se busca, ¿no? Se busca ser un líder. Pero no se logra. No se logra al cien por ciento. Solamente quedan en intentos, bueno, aproximaciones, básicamente. |
| <b>7. De su percepción, cual es el perfil de valores y principios que brinda a su personal.</b>   |  |   |
| He observado que ha habido honestidad, transparencia, y son pues valores o principios que ya tiene en formación, ¿no? Es una, ha sido una directiva. religiosa al parecer este practica lo que ella predice, ¿no? Entonces, este, es un líder que a carta cabal practica valores. De vistos, valores, ¿no? De honestidad, ¿no? Bastante transparente porque lo ha informado, me informaba, ha coordinado con sus directores. En cuanto a dinero, este, un tiempo apoyé en la subdirección y por eso no me consta que era así directa. Y en el momento consultaba con los directores | En valores, como lo repetí, puede ser la responsabilidad, la puntualidad, la honestidad, también se puede decir empático el profesor, siempre ha estado compartiendo con todos, otro, defendiéndonos también, defendiéndonos, porque siempre ha habido ciertas cosas, aquí hay una institución educativa de parte de la subdirectora, mucho autoritarismo de la subdirectora, mucha prepotencia, no ha dado ese apoyo como debe ser como líder, entonces el director es el que siempre ha sacado, como dice Garros, para podernos defender a su personal, en este caso de los docentes, tanto primaria como secundaria, pero en secundaria yo pienso que la subdirectora sí ha sido entendible, buen trato les ha dado, solamente a las diputadas la hemos tenido en el nivel primario. La subdirectora, no solo yo, hay muchos colegas que han sufrido, como se dice, mucha agresión, no física, sino verbal, que | Bueno, uno creo que es la confianza. La confianza y otro sería el respeto, ¿no? Porque a pesar de que a veces hay una... Bueno, hay una amistad de años. Entre docentes y directivos, el respeto siempre se ha mantenido. |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>eso más duele, ¿no? De repente ella no sabe reconocer el sacrificio que muchos colegas le apoyamos, le damos, y eso es lo que, de verdad, sinceramente, a nuestro director le doy gracias que él nos ha tratado como de poner freno a esas injusticias.</p>  |  |
| <p><b>8. Explique, cuál el comportamiento que asume cómo directivo frente al personal docente y estudiantes en situaciones de crisis.</b></p>  |   |  |
| <p>Recta, serena. Raras veces, molestan. Raras veces, molestan.</p>  | <p>Como le vuelvo a decir, lo primero que hace es conversar, hablar de una manera normal, tranquila, para que de repente en algún momento, así como usted dice, ¿no? De repente. es una debilidad fuerte, trata de calmar, trata de, como lo vuelvo a explicar, muchas veces hemos tenido roces con nuestro director, siempre hemos tenido problemas, entonces él ha tratado, como dice, de conllevar y de repente hacer entender a la señora [la subdirectora] que no es así, que su actitud está un poco mal y ha tratado de buscar la unión tanto en los colegas como también de repente en algunos casos con los padres de familia y con los alumnos.</p> | <p>Docente y los estudiantes. Nunca se deja de lado. Siempre estamos ahí para apoyar. A veces, no sé. Se hace una pequeña actividad, una cuota con la finalidad de poder apoyar ante una necesidad. Ante una necesidad o crisis.</p> |
| <p><b>Motivación inspiracional</b></p>   |   |  |
| <p><b>9. Qué estrategias motivacionales utiliza su líder directivo cuando se realizan trabajos de grupo</b></p>  |   |  |
| <p>¿cómo los motiva? ¿qué estrategias utiliza? yo no respondí a esa pregunta me estaba volviendo a preguntar le digo que mira a los líderes de cada grupo como a los coordinadores es respetuoso de las normas que resalta también los maestros que tienen la mayor escala invita a participar a los que lideran también convocan una reunión y piden que elijan su coordinador general coordina</p> | <p>Las estrategias serían pues este que él es dinámico, bastante motivación nos daba para despertar de repente, porque ustedes saben, por el cansancio, a veces quedarse en el turno tarde es un poco pesado, ¿no? Otro también sería de que él traía materiales con... este UCB siempre nos ha explicado o en todo caso de repente, verbalmente así, a</p>   | <p>Bueno, lo que es normal, diría yo. Las felicitaciones por el buen trabajo que se hace, ¿no? Dentro de las comisiones de trabajo. Ya. Solamente las felicitaciones.</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| ya muy bien coordina para que sea un líder quien esté adelante  | todos los colegas con algunos folletos, qué sé yo, ¿no? De acuerdo a lo que se ha ido actualizando.  |   |
| <b>10. Explique, que estrategias utiliza su directivo para propiciar la participación creativa del personal docente</b>   |  |   |
| Una parte creativa cuando deja una comisión y le dice elaborar el plan las actividades entonces ahí el grupo de maestras da sus actividades creativas y a diferencia de los otros años porque también ella, lo sugiere entonces sugiere que sea según el contexto que sea innovador y se ha hecho a diferencia de todos los otros años se ha hecho actividades diferentes ¿no? bien creativas cuando por ejemplo este usted dice que el director deja alguna actividad ¿no? o para hacer trabajos entonces hay maestros que se presentan de manera creativa ¿cómo lo toma el director? ¿lo acepta? lo acepta si si está acorde a al grupo de estudiantes o a la hora y al día no abusa de más horas lo acepta si es creativo lo acepta lo valora lo resalta | Bueno, sería de repente uno de ellos tratar de levantar la autoestima a ese profesor o a esa profesora, o a todo el grupo de repente motivarlos, porque incluso el año pasado al inicio de las labores educativas, a todos como premio nos sacó un paseo, un paseo con todos los colegas para podernos, como dice, desestresar. Esa es la forma de cómo él de repente aplica una de las estrategias. En el campo allá nos dio algunas recomendaciones, algunas directivas también que le llegaba del Ministerio de Educación. Esa es la formade cómo nos estimula el profesor. | Bueno, solamente lo que he podido observar es que muchas veces nos comparte algunos enlaces que seguramente a él también le comparten, ¿no? De parte del MINEV o a veces de PerúEduca. Y de esa manera, nosotros nos fortalecemos.  |
| <b>11. Cuáles son las estrategias que toma en cuenta para perfeccionar las tareas dentro del ámbito institucional.</b>  |  |   |
| de repente por el tiempo no ha habido esas reuniones ¿no? que debe haber para la evaluación de todo un plan o de todo un trimestre ha sido muy somero o sea en todo el año habremos tenido pues dos veces que necesariamente es importante eso ¿no? o sea estar en permanente maestra este ¿qué estrategias el director utiliza o toma? en cuenta para perfeccionar las tareas dentro del ámbito institucional ¿qué estrategias? la estrategia de la evaluación la autoevaluación después de desarrollar toda una actividad en un plan esa es una estrategia  | Podría estar ahí preguntando, entrando en cualquier momento al aula de cada docente y ver su forma de trabajo. De repente es una forma también de que él ha estado utilizando su estrategia de entrar como un amigo más. No, nunca él se da de que él es el jefe más que todos los demás, no.  | Bueno, como estrategia, no... No. No veo una estrategia específica. Porque siempre, bueno, como todo directivo, este... Simplemente monitorea, ¿no? Lo que nosotros hacemos. Al final, este... Él mismo es quien fortalece, de repente aclara las dudas o inquietudes que tengamos, ¿no? Referente al trabajo que se hace |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>12. Explique cómo asume su rol directivo, con cada profesional cuando tienen problema.</b>   |  |   |
| <p>Con cada profesional cuando tiene problemas yo directiva o sea en posición de directiva o la directora el director el director me puedes volver a preguntar ya ¿qué estrategias utiliza el director para propiciar perdón ¿dónde estamos? explique cómo ¿cómo asume su rol directivo? o sea el director ¿cómo asume su rol? con cada profesional cuando tiene problemas simplemente se pega las normas se pega las normas y le solicita ¿no? que actualice por ejemplo los datos eh vuelva a hacer el informe que los ponga públicamente lo que ha realizado</p> | <p>El profesor siempre ha demostrado esa paciencia, esa empatía. Siempre ha tratado de repente algo que esté un poco así con cólera, esté un poco el problema fuerte. Él ha tratado de bajar ese mal humor, de repente ese momento un poco más dramático, un poco más, ¿qué se podría decir? Tenso, ¿no? Siempre él ha sido amable, él nos ha... No solo a mí, sino a muchos colegas ha tratado de motivarlos a que siempre uno debe ser comprensivo, debe también de repente mejorar o superar ciertas cosas que en el camino se nos pueda venir.</p> | <p>Lo convoca de una manera personal y... Y ve, pues, ¿no? La necesidad, de repente, que tiene... O un problema... A ver, continuando con la pregunta, maestro, explique cómo asume su rol directivo con cada profesional cuando tiene problemas. El directivo lo que hace es conversar de una manera personal, ¿no? Y en cierto modo muestra también su empatía ante un problema o una necesidad que tengamos cada uno de nosotros. Comprende cada situación de cada maestro. Exacto, sí, sí.</p>  |
| <b>13. Cómo actúa con los docentes para asumir su rol en la solución de problemas personales y dentro del aula.</b>   |  |   |
| <p>¿cómo actúa ¿cómo actúa el director con los docentes? mmm he observado que invita su directiva su dirección a conversar con la maestra o la persona indicada mmm y si el problema fuera dentro del aula ha asistido también ha ido a las aulas donde había problemas y bueno ahí ha conversado con los estudiantes y con los padres de la niña mmm ya muy bien y si seguimos con la con la entrevista</p>  | <p>Bueno, para serles sinceras, yo en asuntos personales siempre dentro del aula no hemos tenido mucho, pero sí en algunos casos podría decirles si hay algún alumno que tiene alguna dificultad, mando a llamar. Siempre trataba de llamar también a su padre de familia para poder darle solución a ese pequeño, digamos, problema que hay.</p>  | <p>El director siempre se ha mostrado de una manera muy amable, empática y siempre te apoya en cuanto a la toma de decisiones que puedas asumir como docente. Y dentro del aula. Bueno, pongamos que el maestro tuviera problemas dentro del aula. ¿Cómo actúa él? Ya, él mismo, lo bueno del director que él mismo se dirija al aula. Se dirija al aula y conversa bastante con los estudiantes. Tanto es así que tiene mucha capacidad de persuadir a los estudiantes ante una, ante cualquier situación. Los persuade y qué bueno que soluciona los problemas.</p> |
| <b>Estimulación Intelectual</b>   |  |   |
| <b>14. De qué modo, el directivo de su institución propicia el trabajo creativo del personal dentro fuera del aula.</b>   |  |   |
| <p>yo ya le expliqué más o menos de fuera no cuando nos deja planes o actividades o</p>   | <p>Mayormente, como lo vuelvo a decir, nos da ese entusiasmo, esos pequeños premios</p>  | <p>Bueno, dentro del aula el director lo que hace es, bueno, brindar también lo que él</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>comisiones que realizamos dentro del aula mmm deja por ejemplo si se ha seleccionado un problema y deja pues hacer las actividades correspondientes en el aula no pone, pero mmm observa y felicita no he observado estas objeciones</p>  | <p>que podía hacer, ¿no? Cuando nos sacó, por ejemplo, el paseo, eso te motiva que tú vayas con mayor empeño a trabajar en el campo. Y sé que el profesor, de una u otra manera, ha tenido que estimular no solo a mi persona, sino también a los demás colegas. No por más que sea de repente, siempre hay colegitas negativos, ¿no? Pero igual el director siempre ha estado luchando hasta el último</p> | <p>sabe, ¿no? Brindar lo que él sabe con la afinidad de mejorar. Y de manera externa, bueno, solamente él se preocupa bastante en que nosotros participemos en las charlas, en las charlas que da el auge. Y eso es lo que yo creo que es lo más importante, sobre todo.</p> |
| <p><b>15. Relate, cómo el directivo trabaja con su personal la planificación centrada en proyectos</b></p>   |   |  |
| <p>Al inicio del año ella este dio a conocer lo que corresponde a la identidad a lo que es la seña de la institución y luego dijo también que se trabaja en los proyectos y en secundaria algunas áreas han desarrollado proyectos en primaria se ha desarrollado proyectos que son muy importantes, pero en proyectos pequeños no ha sido así institucionalmente mmm pero cuando desarrollan o planifican proyectos ¿de qué manera lo hace el directivo con su personal? con el personal en la actividad en un proyecto en forma conjunta mmm, pero no se ha llegado a culminar no se ha dado una iniciativa, pero no se ha llegado</p> | <p>Lleva a todos a una reunión, en este caso, para poder hacer ese documento. Coordinando, porque no solo, pues, como comprenderás, no solo él es el que todos tienen entre la cabeza. Entre todos se hace algo mejor, ¿no? Se mejora el documento. Si hay alguna debilidad, se tiene que arreglar o se tiene que sacar, ¿no? Así hemos trabajado.</p>  | <p>Nos reúne, nos reúne y plantea algunas situaciones. Nosotros lo trabajamos de acuerdo a lo que entendemos y luego él refuerza, ¿no? Refuerza con su experiencia que tiene para mejorar nuestro trabajo</p>  |
| <p><b>16. Explique, de qué manera, el directivo, propicia el perfeccionamiento de la práctica pedagógica</b></p>   |   |  |
| <p>La directora ha buscado a capacitadores y buenos capacitadores de como se dice de la talla mundial y ella ha gestionado para pagar ya sea de las libretas creo hemos tenido capacitaciones.</p>   | <p>Todos aprendemos a diario. Tanto él también igual que nosotros, también aprende de nosotros, aprende también de los niños. Siempre decía eso, ¿no? Y hasta ahora sé que habla, ¿no? Que uno aprende de los demás. No solo sabemos todo, sino también aprendemos. Aprendemos y también aprenderán de nosotros, ¿no? Y bueno, él en cuanto para... Sí, ese tipo</p>  | <p>Ya. Uno que, como repito, él siempre nos refuerza en nuestras debilidades y otro también por</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>siempre le ha tenido que de repente capacitarlos, actualizarlos. Si hay alguna debilidad, aunque no se ha visto, todos los colegas siempre han venido muy preparados. No hay ese tipo de que vaya él de repente a corregir a un colega que está débil.</p>   |  |
| <p><b>17. Explique, cómo su directivo, incentiva en los docentes el perfeccionamiento de las tareas basada en los objetivos</b></p>   |   |  |
| <p>Objetivos mmm ya no trabajamos con objetivos, pero mmm como incentiva el director en que los docentes eh ah bueno ya le pregunté no será en base a las competencias, pero no ya no se trabaja objetivos mmm en base a competencias pero de qué manera incentiva a los docentes el perfeccionamiento de las tareas basadas en los objetivos o sea cualquier tarea que ustedes tengan o tienen los maestros tienen este van a lograr un objetivo no y de qué manera el director incentiva para que se logre objetivos de las tareas los objetivos de las tareas de repente para lograr los productos de toda la unidad o del proyecto desarrollando las competencias cuando nos hacen ver pues en las capacitaciones que nos han dado mmm las formas las estrategias de lectura o las estrategias de desarrollo de las matemáticas mmm nos hace que seamos mejores no de esta manera</p> | <p>Mira, en el colegio nunca se ha visto un colega que venga con debilidades negativas.</p> <p>La mayoría de los colegas siempre, siempre han demostrado su formación profesional, su formación académica. No podía decirle que haya habido... No había habido colegas con debilidades extremas</p>           | <p>Perfeccionamiento de las tareas basadas en los objetivos. ¿Puedo volver a repetir la pregunta? Claro, claro. Explique cómo su directiva incentiva en los docentes el perfeccionamiento de las tareas basadas en los objetivos. Tareas en el objetivo. Bueno, yo creo que lo que el director hace es repetitivo, ¿no? Primero nos deja que nosotros avancemos y luego él se dedica a reforzar lo que para él no está bien. De esa manera creo que busca que nosotros logremos el objetivo que nos hemos trazado.</p> |
| <p><b>18. Explique, qué estrategias proporciona a los docentes cuando trata de solucionar problemas</b></p>   |   |  |
| <p>Lo que he observado es observa luego llama a su despacho cuando hay alguna queja le dice que se presente por mesa de parte y luego lo hace.</p>  | <p>Problemas de cualquier índole, pero dentro de la institución, ¿no? O sea... Que... Que trata de solucionar siempre, pues, con la palabra, ¿no? Siempre hablando, dialogando con... Sí, pero no se ha visto, gracias a Dios, la institución nunca así tan fuerte, fuerte que haya. Sé que siempre él ha</p> | <p>Bueno, siempre nos indica que debemos... Actuar de acuerdo a los protocolos, ¿no? De acuerdo a las normas legales. También él se preocupa por leer primero y luego nos retroalimenta de acuerdo a lo que él sabe.</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | estado en contacto con... Más que nada con los autores de secundaria y, en este caso, los profesores del nivel primario.  |   |
| <b>19. Qué actitud asume el director para que el docente cree propuestas de trabajo</b>  |   |   |
| A ver cuando se hace todo una unidad o un proyecto se termina en productos y eso se puede vender no mmm eh lo ha sugerido también mmm ya lo sugiere ya pongamos este eh si por ejemplo un docente ha creado una propuesta de trabajo o un proyecto de trabajo Cual es la actitud que asume el director primero les dice pues lo que presente por mesa de parte de proyectos de emprendimiento mmm y luego ella lo analiza en conjunto con ellos y lo aprueba y le dice que ejecuta mmm cuando ya está en ejecución pues lo celebran. | Bueno, siempre lo normal, ¿no? Como todo directivo, él se encarga solamente de organizar, de coordinar y darle el trabajo a cada personal. Nosotros como personal tenemos que cumplir porque esa es parte de nuestro trabajo. Pongamos que usted tenga una propuesta de trabajo o un proyecto de trabajo, ¿cómo cree que lo toma el director? Ah, también sería satisfactorio para él. ¿Por qué? Porque también se está haciendo otro proyecto y ese proyecto piensa que también se mejora de todos   | Para que el docente pueda crear... Claro, pueda crear. Sí, siempre él está... A veces lo dice en forma de broma, pero tiene una forma muy particular de ganarse la confianza. Yo creo que ahí radica su estrategia. Se gana la confianza de cada uno de nosotros y de tal manera que nosotros hagamos las cosas bien. Y el directivo, ¿de qué manera lo toma cuando hay una propuesta de un maestro? Una propuesta de trabajo, un proyecto. Siempre considera todos los aportes. Todos los considera. Y luego, por consenso, selecciona las mejores. O sea, a ningún maestro le rechazan ninguna propuesta. |
| <b>20. Cómo se comporta el director cuándo los docentes temen o cometen errores en su labor cotidiana</b>  |   |   |
| mmm este trata de apoyar por eso busca a los aliados y busca que se capaciten porque ella dice no les falta a los chicos comprensión lectora y por lo tanto los maestros deben capacitarse primero para que ellos leen no? ¿mmm hmmm y busca esa solución de preparar a sus maestros mmm hmmm entonces frente a sus docentes el director se comporta de una manera positiva o negativa? Positiva.  | Bueno, como le puedo repetir, creo que la misma pregunta la están volviendo a hacer. Nunca se ha visto debilidad de ningún colega. Todos vienen acá preparados, todos dicen que han salido de su alma mater con buenas enseñanzas. Y como te digo, si hay alguna debilidad, uno aprende también de los niños. No todos lo sabemos. En el camino nadie es perfecto. Entonces, en este caso, el director, si de repente puede hacer, no me consta que haya visto algún colega débil, pero habrá tenido esa habilidad de llamarlo, corregirlo, explicarlo. Darle más | Es bastante empático. Siempre tiene una salida acertada. Para que el docente no se sienta mal.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | conocimientos, qué sé yo, dentro de la dirección.   |  |
| <b>Consideración individualizada</b>   |   |  |
| <b>21. Relate, de qué manera asume su rol como directivo para solucionar los problemas que se presentan con el personal</b>  |   |  |
| Los problemas que se presenta con el personal mmm no se vuelvo a repetir lo mismo de que ella los convoca a su despacho y ahí los atienden solucionan el problema con ellos con los profesionales  | Como le vuelvo a decir, es un profesor empático. Sobre todo, era un profesor que tiene bastante calma. No se molestaba, no se amargaba, tenía una paciencia única. Siempre ahí estaba con el diálogo. La conversación hace de que se llegue a un buen entendimiento.  | En una reunión, digamos, él menciona el caso que puede haber. O los casos que puedan haber. Pero no es de los que te expone de una manera pública en una asamblea. Sino es que dice, ya vamos a hablar de manera personal con el docente. Bueno, en la dirección seguramente conversará directamente con el involucrado. |
| <b>22.Cuál es la actitud que asume EL DIRECTIVO frente al esfuerzo, las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada docente</b>  |   |  |
| Se emociona eh incentiva que los chicos participan y cuando ganan se emociona bastante y he visto que ha regalado sus libros ya tenía libros que ha creado y ha regalado ha regalado a cada docente ¿ha regalado a cada docente? a los docentes si uno es de sección también mmm, pero le gusta que participan y que ganen es bien competitiva le gusta que sean los primeros que motivan les ayuda también en sus proyectos en las estrategias les sugiere. | Como le digo, lo único que él habrá asumido, esa estimulación que nos dio, fue con una salida de paseo, o también cuando se hace un pequeño compartir entre colegas, un almuerzo, una cena, dependiendo del horario de trabajo de los colegas. Porque como comprenderán, cada instrucción educativa tenemos nivel primario y nivel secundario. Los de la primaria en la mañana y los de la secundaria en el turno tarde. Excepciones, como ahora es la jornada, que son la semana de gestión, que se trabaja en ambos niveles, pero bueno, ha tratado el de, cuando se ha tratado los dos niveles en la semana de gestión, el año pasado nos terminó con un pequeño, una pequeña salida al campo. | Es una persona que se alegra también por los logros que consigue cada docente. Y siempre lo felicita de una manera pública. En una reunión siempre menciona los logros de cada docente. Y siempre lo felicita de cada uno de nosotros.   |
| <b>23. De qué manera EL DIRECTIVO asume su rol de acompañamiento individual y grupal de los docentes</b>   |   |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>¿Con los docentes? Ajá. Por ejemplo, por el día de FT, yo he visto que ella monitorea, está de jurado, y da sugerencias, aplaude a los que han hecho bien, y medio, en forma grupal, les aplaude, les motiva. Y en forma individual, más, pues, ¿no? Lo resalta en... En la formación. Eso es. En todo caso, aplaude a sus maestros. Sí. Y me resalta en la formación. Cuando hay formación, los lleva adelante y los resalta</p>   | <p>Nunca se ha creído superior a nadie, como lo hizo la señora directora. Ella sí, con sus aires de mandona, muy creída, porque quizás ella ocupó ese cargo, ¿no? Pero bueno, como le vuelvo a repetir, eso ya lo dejamos en manos de Dios, porque nadie somos mejor que Dios, ni superior a Dios.</p>  | <p>Yo creo que de una manera responsable. Te visita, te escucha. Cómo desarrollas, digamos, una sesión de aprendizaje y luego te retroalimenta.</p>  |
| <p><b>24. De qué manera realiza el seguimiento de la labor docente, y cómo actúa frente a los errores que puede observar</b></p>   |   |  |
| <p>Tiene su ficha de monitoreo. Ajá. Lo hacen al inicio, proceso y salida. Tienen ahí las rúbricas, y según esas rúbricas, ellos evalúan. Finalmente, hicieron... hicieron... la capacitación, pues, ¿no? Le responde a eso. Y en caso tuviera errores algún maestro, ¿cómo es la actitud del... del... del... del director? Dijeron como solución que iba a haber pasantías, ¿no? Este... Bueno, en mi caso no hemos hecho pasantías, este, pero sí tengo conocimiento en otras órdenes</p> | <p>Que esté con un carácter así de que tenga mucha autoridad, lo que se pasa de su autoritarismo, no. Al contrario, él siempre ha sido un amigo más para todos, sé que mis colegas lo extrañan, y lo extrañarán el día que se vaya, ¿no? De esta institución educativa, porque él siempre ha demostrado su buena su buen trato como persona.</p>  | <p>Yo creo que, como todo directivo, elabora su plan de monitoreo en fechas establecidas. Te avisa, te anticipa. Y finalmente te retroalimenta en las debilidades que él pueda observar.</p> |
| <p><b>25. Explique cómo Ud. Percibe la actitud del directivo para ayudarlo a mejorar sus capacidades y autodesarrollo</b></p>  |   |  |
| <p>O sea, su preocupación, ya le vuelvo a repetir varias veces, su preocupación de la directora ha sido que sus docentes estén bien preparados. Para eso ha invitado capacitadores. Mmm... No ha sido solamente una semana, no ha sido de... de hasta un mes. Entonces, les gusta que estén preparados</p>   | <p>Como le vuelvo a repetir, es con pequeñas capacidades. Capacitaciones, pequeños diálogos, conversatorios, pero como le vuelvo a decir, también no ha habido tanta debilidad. Los colegas sé que son preparados, personas que son cultas, yo sé que cada uno quizás no estarán yendo de repente a unas capacitaciones pagadas, pero en casa se esmeran en de repente en leer, en averiguar, investigar, ¿no? Como usted comprenderá, el sueldo del maestro es un poco mísero y no alcanza para poderse dar el lujo de irse a capacitaciones que cuestan caro. Bien, entonces la actitud del</p> | <p>Tratando de que el docente no se sienta mal.</p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | directivo para ayudarlos a mejorar sus capacidades del docente ha sido positiva. Sí, positiva.  |   |
| <b>liderazgo instruccional</b>  |   |   |
| <b>Define la misión de la escuela</b>   |   |   |
| <b>26. Explique, cómo el directivo establece las metas de lo que es posible lograr con un propósito en común y con una visión de futuro</b>   |   |   |
| Eso lo hacen en la gestión de... de... de... pedagógico cuando ven... la estadística de los estudiantes. Mmm... Y... hay unos... todos en conjunto y nos ponemos una meta, ¿no?, de cuánto vamos a mejorar. Mmm... Y... Bueno, eso se hizo en conjunto.                               | Bueno, de repente haciendo un documento del plan para el futuro, ¿no? Un plan de trabajo. Pero lo que él haya alcanzado hasta el momento es de acuerdo. ¿Qué es lo que usted está haciendo? Bueno, como lo voy a repetir nuevamente, son las coordinaciones, de repente las reuniones entre mismos colegas, y de repente si hay alguna debilidad, bueno, a corregirse entre todos.  | Siempre trata de ser bastante realista. Aunque la visión puede ser también ideal, ¿no? Pero él siempre trata de ser lo más realista posible. Que una meta, un objetivo sea alcanzable.  |
| <b>27. Explique, como el directivo asume el reto de promover una cultura escolar que comparta valores y creencias de la organización sobre lo que se sustentan los objetivos estratégicos de la escuela</b>   |   |   |
| Comité de Gestión del Bienestar, esta tutoría... y directamente, ¿no?, o sea, con, así, temas que resuelven los problemas de la institución, ¿no?, trabaja tutoría. Y ella lo revisa, lo sugiere, lo mejora y lo practica, lo ejecuta. Mmm... Con ese... Esa estrategia ayuda a ella. | Mayormente, como le voy a decir, si son estrategias, todo es previa coordinación, ¿ah? Siempre se hace coordinación, tanto con él como con los subdirectores. De repente, a la pedida de apoyo. También a PAPA. En este caso, a PAPA no existía, sino se llamaba, este, comité de coordinación, ¿no? Con ellos siempre han estado al tanto en cuanto a las necesidades que se tienen dentro de la institución para poder lograr algo que esté en necesidad. O sea, ajá, entonces, ¿de qué manera ha promovido una cultura escolar? Una cultura escolar que compartan valores. ¿Cómo le voy a decir? Sí, puro, sí, el director siempre ha hecho una formación, por si los lunes y los viernes, | Se encargan de supervisar y mejorar directamente las tutorías, abordando temas que solucionan los problemas de la institución. La tutoría se revisa, sugiere mejoras, se practica y se ejecuta bajo esta estrategia, lo cual beneficia a la maestra su excelente trabajo. |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | ¿no? Tanto para el nivel primario y secundario, ahí él siempre ha expuesto o ha dado su pequeña charla, tanto para los alumnos como para los mismos colegas. Incentivando todos los valores que hay   |  |
| <b>Administra el plan académico de la escuela</b>   |   |  |
| <b>28. Desde su percepción, de qué manera se realiza la priorización de contenidos y desarrollo de habilidades más relevantes del currículo.</b>  |   |  |
| Después de tener la estadística, ehh... todo el año, Mmm... y ve, pues, ¿no?, la debilidad de cada área. Mmm... Y él, con eso, motiva que se levante, ¿no? Mmm... Ya. Desarrollo de habilidades.  | Estamos priorizando lo que es más resaltante, lo que más se debe tocar de repente dentro de esa unidad para poder mejorar en cuanto, de repente, al aprendizaje de los muchachos  | Bueno, eso siempre se ha hecho de acuerdo a las situaciones significativas.  |
| <b>29. Explique, cuáles son los acuerdos que asume la dirección para realizar la supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.</b>  |   |  |
| En sus fichas de monitoreo, ¿no? Mmm... Hace sus fichas de monitoreo del antes, del durante y del después. Mmm... Ya. Monitorea el director. Sí. Pero el monitoreo, ¿cómo lo da? Va al aula y observa, ¿no?, con... la ficha de rubricas. Mmm... Luego le llama a hacer la autoreflexión. | Bueno, eso lo hacen al inicio del año escolar, me supongo que entre ellos coordina, ¿no? Tanto el director como sus directores, tanto para el nivel primario como el secundario, ellos toman sus acuerdos para que, en este caso, los subdirectores puedan tomar la organización, el cronograma de fechas, que ellos entran a, este, a... Bueno, pues, este, no a evaluarnos, sino, al contrario, de repente, en este caso, ver nuestra gestión. Cómo va dentro del aula, ¿no? Cómo vamos trabajando con los niños, qué debilidades hay y cómo se podría mejorar, de repente, una sesión de clases si hay alguna debilidad en eso | Normalmente siempre al comienzo de año el directivo informa acerca del plan de monitoreo que se dará durante el año y siempre es avisado, o sea, a nadie le toman por sorpresa. Si no, siempre estamos ya sabiendo cuándo nos van a supervisar. Ya. ¿No hay una supervisión inopinada? No. |
| <b>30. Cómo realiza la dirección, el monitoreo para verificar el progreso académico de los estudiantes</b>  |   |  |
| Por eso, repito, hace un monitoreo del antes, del durante y del después en su forma de enseñanza de la maestra, pero a su vez le ve también el  | Bueno, repite, que ahí mismo está la pregunta, me parece. Ellos hacen su cronograma. El cronograma de visitas, tanto  | En esa parte sí, no, no tengo, no tengo, este, no tengo. Tengo el conocimiento de cómo, cómo lo hacen. Solamente sé que, me  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>cambio de actitudes de los estudiantes con su visita. Y finalmente se da cuenta en la estadística.</p>   | <p>opinados como inopinados. Las opinadas nos avisan y las inopinadas entran de un momento a otro. Eso ya se sabe. Como maestra, estamos preparados para todo.</p>  | <p>imagino que lo hará a través de los informes anuales que hagamos, a través de las actas. No, no lo sé en verdad.</p>   |
| <p><b>Fomenta un adecuado clima de aprendizaje escolar</b></p>  |   |   |
| <p><b>31. Relate, qué mecanismos implementa la dirección para optimizar el tiempo de enseñanza en las aulas</b></p>   |   |   |
| <p>Sobre el horario escolar, ¿no? Se da a conocer en el reglamento interno, en la hora de entrada, en la salida, en el timbre, luego el cuaderno de entrada, este, en secundaria, creo, auxiliar el saqueo, observa a los docentes, ¿no? Y está fuera del aula. Sí, está contando. Ya, pero exclusivamente, el director, ¿qué es lo que hace para que todos los maestros estén en el aula enseñando? Toca el timbre. Ajá. Tiene, tiene la, tiene su hora de entrada y de salida, su cuaderno de observación y el timbre</p> | <p>Si usted me habla de mecanismos, ¿a qué se refiere? Mecanismos, estrategias, qué... Claro, te dice otra cosa. El horario podría ser, poner el horario.</p> <p>Podría ser también que de repente en algún momento tienen algunos materiales que nos puedan facilitar, ¿no? Tanto la dirección como la subdirección. Eso no se diría de repente. Mira, en nuestra institución educativa pienso yo y siempre se lo he dicho, creo que todos somos conscientes de nuestro trabajo. Si uno viene a trabajar es para cumplir con sus horas académicas, salvo para hacer que haya un docente que haya enfermado por casualidad, ¿no? Porque nadie está libre de las enfermedades. Pero si por algo ve, este, hay un docente que falta por enfermedad mayormente que se va, ¿no? Este, ahí en este caso tiene que tratar de... Ese lugar de repente... Las colegas de grado hemos hecho mayormente, hemos apoyado en eso, ¿no? Para que los alumnos no pierdan la clase de grado. Si uno ve un colega que no ha venido, entonces uno entra para dejar las tareas, ver a los chicos por ahí, ¿no? Para que no estén inquietos</p> | <p>Bueno, en esa parte creo que este, el director es bastante, bastante flexible. ¿Por qué? Porque siempre, por ejemplo, cuando hay, este, un feriado largo, por ejemplo, este, normalmente no, no se recupera la, las horas selectivas, puesto que en secundaria siempre se habla del famoso, las famosas horas, horas, este, libres, este, libres, ¿no? O le llaman el, el colchón de horas que le llaman. Y no, normalmente no se recuperan esas horas. Bien, este, no se recupera, pero aquí dice, ¿Qué, qué mecanismos el director podría emplear para saber que óptimamente se está cumpliendo con las horas en las aulas o los maestros estén dentro de las, de las aulas, no, este, enseñando? ¿Qué mecanismos? Solamente los, los timbres, nada más, pero no, no, eso es lo que yo puedo dar. Ya, este, describa cómo está, cómo es la comunicación.</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   |   |
| <b>32. Describa cómo es la comunicación y retroalimentación de la dirección con los docentes</b>  |   |   |
| <p>La comunicación, la retroalimentación va a depender de qué tema, ¿no? Pero la comunicación se da, es horizontal. ¿Cómo es la comunicación y retroalimentación? La comunicación, pues, va a depender de... De si presentas el plan y ella te observa, te sugiere y te dice, mejora. O a veces lo hace con el</p>                              | <p>Con él nunca ha sido así temporal. Siempre está él más... O sea, en pocas palabras lo vemos como más que un amigo, ¿no? Siempre nos ha tratado de apoyar, darnos ideas positivas. Y de repente, como le vuelvo a repetir, no ha habido debilidades. Piensa que todos mis colegas han venido preparados, siempre se han defendido. Y si hay, como le digo, por la enfermedad, puede ser de que un salón o dos salones no hayan venido los colegas. Entonces él pide, se aplica al colega que está del grado, le pueda apoyar en eso. Dígame, pero si ha tenido que dar alguna retroalimentación</p>                               | <p>Eh, la comunicación yo creo que siempre es cordial, es, este, con respeto, eh, con empatía, en esa parte sí el, el director tiene esa característica, ¿no? De, de ser bastante amable, respetuoso cuando da sugerencias. Ajá, ¿y sobre la retroalimentación? Ah, lo mismo, él sí, este, eh, de una manera muy asertiva, muy sutil, te, te dice. Sí, tu, todas tus debilidades.</p> |
| <b>33. Explique qué estrategias utiliza la dirección para promover la cultura de identidad con la escuela de los docentes y estudiantes.</b>  |   |   |
| <p>De mi juicio le dije que habían... Habíamos, este, investigado la historia del colegio. Ella se aseguró con el dono que todos los estudiantes tenían una sesión también de clases sobre la historia del colegio y, básicamente, del nombre del colegio. Y luego se entonan las canciones. Y, mira, pues, este... El uniforme del colegio</p> | <p>Identidad, pues viendo, por ejemplo, en este caso, la realidad de los niños. Porque mayormente acá en esta institución... No, las realidades comunicativas no son, no son netos limeños, toda la mayoría son de provincia. Entonces, ¿qué promueve el director? Su identidad mediante, por ejemplo, organización de danzas, danzas entre los niños, quizás pequeñas actuaciones por el Día de la Madre, el Padre, donde los chicos tienen que participar, dando a conocer sus realidades de las regiones donde pertenecen los chicos. Se hizo concurso de platos típicos. Se realizó, de repente, presentación de murales de</p> | <p>Ah, yo creo que eso, este, la estrategia ya está desde un comienzo de año a través de las situaciones significativas. Siempre se destina a una unidad para trabajar, este, la identidad, sobre todo en la fecha de aniversario de nuestro colegio. Ajá.</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | acuerdo a sus regiones, que son los niños. Esto, sobre todo, se da en la Semana Patriótica.  |   |
| <b>34. De qué manera, el director promueve el desarrollo profesional de la comunidad educativa</b>  |  |   |
| Le gusta que todos sus docentes estén capacitados. Ajá. Y busca, a lo mejor, que todos sus docentes estén capacitados. Por este capacitador, para que... Para que capaciten. No hemos tenido capacitadores, este, de... O, dice ella, de talla mundial, no cualquiera traigo a este año.  | El desarrollo profesional. Eh... O sea, mayormente, de repente, se promueve... tratando de que los chicos, este... ingresen todos, quizás, al concurso, de repente, con varios reconocimientos, para que puedan irse a una universidad estatal o a una universidad particular. Él motiva que los jóvenes se vayan con esa idea, ¿no?, de seguir adelante en sus estudios. De esa manera, siempre he visto. Y en cuanto a los maestros, el desarrollo profesional de los maestros. Normal. Como lo vuelvo a decir, él siempre ha... ha tratado de motivar, hacer de que aprendamos más. Siempre ha sido como un buen amigo. Ahí ha estado, constante. Dándonos ideas. | Eh, siempre se nos invita, ¿no? A que estemos en constante actualización a través de los programas que el mismo ministerio lo propicie a través de PerúEduca. Ajá.  |
| <b>35. Explique, que mecanismos utiliza la dirección para promover oportunidades de colaboración con el profesorado, fomentando un liderazgo compartido.</b>  |  |   |
| En los proyectos, cuando ella los motiva para que participen en el concurso. Mmm... Ajá. Sí. Cuando hablamos de fomentar un liderazgo compartido. Eh... ¿De qué manera, pues, el director o qué mecanismos utiliza para que también, este, pueda fomentar un liderazgo compartido? Entre docente y director. Le da, pues, liderazgo cuando le da la coordinación. Ajá. Cuando busca, este, a un coordinador general. Al representante de todos los sectores del colegio. Ajá. Comparte con todos, sí, coordina. Ajá. Con la coordinadora de tutoría, coordina | Bueno, el mecanismo, podríamos decir, siempre con el diálogo. Coordinación con los, en este caso, con los padres de familia. Coordinación también con el personal administrativo, que tienen que apoyar en algún momento. Porque, de repente, vamos al caso, como usted me dice, para estimular. Por ejemplo, para el día del maestro, se ha nombrado una subcomisión, en cual él siempre ha liderado. Y de una u otra manera, de repente, a pedirle el apoyo a la... En este caso, al personal de servicio, para que pueda darle una manito, en alguna actividad  | Mmm, ¿de qué manera lo propicia? Puedo volver a preguntar. Explique qué mecanismos utiliza la dirección para promover oportunidades de colaboración con el profesorado. Fomentando un liderazgo compartido. Ah, ya, eh, bueno, siempre lo ha mencionado, ¿no? Eh, de que como todos los docentes somos, somos aves de paso. En que un año... No, este, él está frente a nosotros, otro año podemos estar nosotros frente a ellos. Y de esa manera siempre nos dice que, eh, no es fácil, pues, no es fácil ser líder en una institución |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>económica que se pueda realizar, para bien de los docentes. Como lo vuelvo a repetir, en este caso el director no se cree el único que sabe todo. Él trata de que los demás colegas también participen y no solo es que compitan. Él ha mandado a muchos colegas de acá del colegio a la UGEL para que ellos concursen en este caso para directivos, tanto como dirección como subdirección y casi la mayoría de los colegas se han ido a otros centros educativos. Por eso han venido este año nuevos.</p> | <p>educativa. Siempre van a haber, este, obstáculos, ¿no? De parte de los mismos docentes</p> |
|--|--|---|



## ESCUELA DE POSGRADO

### PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Percepción del liderazgo directivo en una institución educativa de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho, - 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### AUTORA:

Ocrosopoma Márquez, Vilma (orcid.org/0009-0009-5752-8328)

#### ASESOR:

Dr. Méndez Vergaray, Juan (orcid.org/0000-0001-7266-0534)

#### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

#### LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos

sus niveles

LIMA - PERÚ

2024

#### Resumen de coincidencias

# 11 %

|    |   |      |
|----|---|------|
| 1  | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet        | 3 %  |
| 2  | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 2 %  |
| 3  | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | 1 %  |
| 4  | hdl.handle.net<br>Fuente de Internet                | <1 % |
| 5  | www.researchgate.net<br>Fuente de Internet          | <1 % |
| 6  | www.coursehero.com<br>Fuente de Internet            | <1 % |
| 7  | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | <1 % |
| 8  | es.scribd.com<br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 9  | Entregado a euroinnova<br>Trabajo del estudiante    | <1 % |
| 10 | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | <1 % |
| 11 | archive.org<br>Fuente de Internet                   | <1 % |
| 12 | Entregado a Universida...<br>Trabajo del estudiante | <1 % |