

LIDERAZGO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES DE UNA ESCUELA PÚBLICA DE HUANCAYO, PERÚ

DIRECTIVE LEADERSHIP AND PROFESSIONAL PERFORMANCE OF TEACHERS IN A PUBLIC SCHOOL IN HUANCAYO, PERU

David Maita Díaz¹

E-mail: davidmaita20062532@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2171-6123>

Fernando Alexis Nolazco Labajos¹

E-mail: fnolazcola@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-222X>

Jaime David Menacho Carhuamaca¹

E-mail: jmenachoc@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2496-4280>

Rosana Alejandra Meleán Romero¹

E-mail: rameleanro@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>

¹Universidad César Vallejo. Lima. Perú

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Maita Díaz, D., Nolazco Labajos, F. A., Menacho Carhuamaca, J. D., & Meleán Romero, R. A. (2023). Liderazgo directivo y desempeño profesional de los docentes de una escuela pública de Huancayo, Perú. *Revista Conrado*, 19(95), 367-373.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo establecer la influencia de la variable liderazgo directivo sobre el desempeño profesional de los docentes en el ámbito educacional de Huancayo, Perú tomando como marco las condiciones impuestas por la pandemia COVID-19. La metodología se fundamentó en el paradigma positivista y el enfoque ha correspondido al cuantitativo de diseño no experimental causal que tiene como propósito la influencia de la variable independiente sobre la dependiente. Se contó con la participación de 96 sujetos a quienes se aplicaron cuestionarios validados y confiables. Se determinó la influencia, demostrado estadísticamente, del liderazgo directivo en el desempeño profesional docente (Sig. ,002). La variabilidad del desempeño profesional docente fue explicada por el liderazgo directivo en un 21.3% (Nagelkerke) evidenciándose que el 52.1% de los directores atendió las características del entorno institucional, familiar y social; el 40.6% aplicó diferentes estrategias para cuidar la integridad de la comunidad educativa; mientras que el 38.5% de los docentes recibieron el apoyo del personal administrativo en la gestión del trabajo pedagógico. Se concluye sobre la necesidad de formación continua del líder directivo para enfrentar las condiciones permanentes de cambios que afectan el desenvolvimiento de las actividades cotidianas y condicionan el desempeño de los docentes, y por ende de los estudiantes.

Palabras clave:

Liderazgo directivo, desempeño docente, competencias, enseñanza-aprendizaje.

ABSTRACT

The objective of the research was to establish the influence of the managerial leadership variable on the professional performance of teachers in the educational field of Huancayo, Peru, taking as a framework the conditions imposed by the COVID-19 pandemic. The methodology was based on the positivist paradigm and the approach corresponded to the quantitative causal non-experimental design whose purpose is the influence of the independent variable on the dependent one. There was the participation of 96 subjects to whom validated and reliable questionnaires were applied. The influence, statistically demonstrated, of managerial leadership on teaching professional performance was determined (Sig.,002). The variability of teaching professional performance was explained by managerial leadership in 21.3% (Nagelkerke), showing that 52.1% of the directors attended to the characteristics of the institutional, family and social environment; 40.6% applied different strategies to care for the integrity of the educational community; while 38.5% of teachers received support from administrative staff in managing pedagogical work. It concludes on the need for continuous training of the managerial leader to face the permanent conditions of changes that affect the development of daily activities

and condition the performance of teachers, and therefore of students.

Keywords

Management leadership, teaching performance, competencies, teaching-learning.

INTRODUCCIÓN

Si bien, la pandemia COVID-19 tuvo un impacto sin precedentes en la comunidad mundial, que llevó a tomar decisiones y asumir procesos también sin precedentes, no cabe duda que es un suceso de gran relevancia sumado a los procesos de cambio y ajustes que venían, en los últimos años, siendo cada vez más demandantes para las organizaciones, y por ende, para sus liderazgos.

En el ámbito educativo, la pandemia significó un reto para los directivos y para los docentes, en la innovación de su práctica educativa, ya puesta en tensión por los cambios tecnológicos que venían emergiendo y empujaban a la adaptación tanto de las instituciones como de sus integrantes: docentes, directivos, estudiantes y comunidad académica. En ese sentido, la virtualidad pasó a ser prioritaria en un contexto dominado por el temor a los contagios masivos. En medio de esa situación, la figura del director tendió hacia el ejercicio de un liderazgo transformador y de cambio ante los retos que debían asumir para la continuidad del servicio educativo (Butnari et al., 2021; Hidalgo & Villagra, 2023).

Director y docentes tuvieron que implementar y fortalecer sus competencias digitales ante el nuevo escenario virtual, el liderazgo ejercido se predispuso hacia una gestión remota en la cual los directivos desempeñaron una labor fundamental mediante la formulación de estrategias de gestión escolar (Abarca et al., 2021). En consonancia Sardon (2017) asegura, que en los procesos de cambio y adaptación en las instituciones escolares el rol del director es decisivo. Por su parte, Córdova et al., (2021), plantean que la acción directiva en el contexto escolar, debe estar sustentada en cuatro pilares: pensamiento estratégico, relaciones personales, gestión de los aprendizajes y trabajo en equipos:

El pensamiento estratégico, es el punto referencial relacionado con la planificación educacional y la documentación curricular que evidenciará la labor a realizar durante el año escolar. De esta manera, la programación anual, las unidades, sesiones, proyectos deben estar predispuestos con los enfoques multidisciplinarios, así como la selección de los recursos de enseñanza con intencionalidad pedagógica, los métodos y estrategias, criterios de evaluación, entre otros aspectos. Es un proceso central en las organizaciones ya que presenta las

guías conducentes a planes de acción cuyo foco son las ventajas competitivas (Ungheri et al., 2021); en este caso dirigidas a la formación de individuos competentes para el desempeño profesional y ciudadano.

Relaciones personales, enmarcadas en la visión del desarrollo de las habilidades blandas, entre ellas, la capacidad para comunicarse y empatizar con otros. Goleman (2018), hace referencia al aspecto socioemocional del individuo que involucra el autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y gestión de las relaciones. Un líder directivo, no solo debe exhibir estas habilidades; es su responsabilidad ser guías emocionales y profesionales para conseguir el desarrollo de las personas que lideran. “Durante los últimos años se le ha dado importancia al desarrollo de (...) habilidades blandas o sociales, las cuales no son incluidas en un programa específico de formación profesional y que, sin embargo, son necesarias para desempeñar adecuadamente un liderazgo” (Lozano, et al., 2022, p. 413).

Gestión de los aprendizajes, implica en la actualidad no solo las competencias profesionales del docente sino la capacidad de éste para fomentar el desarrollo de competencias y habilidades en el estudiante dirigidas al aprendizaje autónomo. Desde esta mirada el docente propicia, experiencias de aprendizaje para la indagación, exploración, experimentación y reflexión activa y participativa del estudiante. “Profesores que se enfocan en la promoción del aprendizaje autónomo en el estudiante orientan de forma adecuada los métodos pedagógicos, mejoran la comunicación, manejan apropiadamente los recursos disponibles y adaptan las actividades a las condiciones de vida de los estudiantes” (Peinado, 2020, p. 11).

Este proceso incluye el dominio de los contenidos y la atención motivacional que permita un espacio de enseñanza en el cual la convivencia sea efectiva, así como la utilización de los recursos informáticos, complementado con los criterios evaluativos para la obtención de los logros de aprendizaje (Casas, 2019; Mendoza et al., 2022).

Trabajo en equipo, comporta la capacidad del líder directivo para encauzar de manera conjunta las acciones de los distintos actores involucrados en el hecho educativo, hacia los objetivos planificados. Implica, por parte del líder la delegación de autoridad para la ejecución de las actividades educativas, afianzando la confianza en los colaboradores. De esta manera el liderazgo impulsa la participación voluntaria de los colaboradores a su cargo. La influencia ejercida de forma democrática aunada al buen trato al personal es clave para el logro del consenso en la organización en materia de objetivos y metas a cumplirse, y la convivencia es un factor de estabilidad

que permite el normal desarrollo de las funciones de los colaboradores (Acevedo, 2020).

En palabras de Sardon (2017), el papel del líder directivo clave en todo lo que incluye la gestión escolar y de significación en contextos vulnerables (Romero, 2020). Su liderazgo, se constituye en elemento clave para fomentar la calidad en la gestión de los procesos educativos que incluyen las prácticas pedagógicas, el desempeño docente y el rendimiento de los educandos. Más aun en tiempos de pandemia y cambios inusitados.

El líder directivo atiende las prácticas pedagógicas, orientando sus acciones al aprendizaje, tanto de estudiantes como de los docentes, estos últimos responsables de buscar alternativas para hacer frente a las necesidades de los educandos en tiempos de incertidumbre y caos (Hidalgo & Villagra, 2023). Este proceso está ligado ineludiblemente al rendimiento de los estudiantes en la medida en que éstos encuentran la motivación y herramientas para desarrollar sus procesos de aprendizaje de manera guiada y asistida.

El desempeño docente, está relacionado según Gálvez & Milla (2018) con la práctica educacional de los profesores durante el proceso de enseñanza, es decir constituye un accionar ejecutado por un profesional del ámbito pedagógico en el cual guía, orienta y evalúa la formación de los estudiantes. Está asociado, además con la actualización de sus competencias profesionales y el acompañamiento colaborativo (Aravena et al, 2023) de la labor educativa, en correspondencia con las estrategias metodológicas que se aplicaran en clase, el planeamiento institucional, el clima laboral, entre otros factores (Perú. Ministerio de Educación, 2013; Cardona, 2021).

Sin lugar a dudas, el liderazgo directivo es clave en el alcance de los objetivos planteados por las instituciones escolares. Sin embargo, tanto los pilares del liderazgo directivo planteados por Córdova et al., (2021), como la influencia en la calidad de la educación desde las prácticas pedagógicas, el desempeño docente y el rendimiento de los educandos fueron puestos en tensión a nivel global en medio de la pandemia COVID 19, llevando a los líderes educativos a replantear sus acciones con miras al alcance de sus metas y propósitos. No obstante, un aspecto clave fue el relativo al desempeño docente, actores fundamentales para el apoyo del resto de los procesos.

En el caso del Perú, en años anteriores a la pandemia, propuso un marco normativo entorno al desempeño de los directores, sobresaliendo la autonomía en cuestiones de liderazgo pedagógico, solución de situaciones problemáticas, decisiones tomadas en concordancia a su discernimiento y apoyo institucional, incluyendo estrategias

para la mejora de la gestión escolar y en especial en contextos alejados y colindantes con las áreas rurales. Perú. Ministerio de Educación (2014)

En este escenario, la investigación se planteó como interrogante: ¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en el desempeño profesional de los docentes de una escuela pública de Huancayo, Perú? en el contexto de la pandemia COVID 19.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación estuvo fundamentada en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo y diseño no experimental causal, que tiene como propósito la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, en un periodo aproximado de tres meses. Se contó con la participación de 96 docentes que laboran en la realidad educacional pública de Huancayo, Perú. El muestreo, fue no probabilístico por conveniencia debido a la accesibilidad para el investigador y al número total de individuos que conforman el escenario de estudio, así como a las facilidades en la recolección de los datos.

Se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos y aproximación referencial de la problemática de estudio. El cuestionario de escala Likert (Alto/Regular/Pésimo) fue el instrumento para la recopilación de los datos, cuyos ítems validados han servido para medir las variables y se aplicó a los participantes de forma presencial o virtual.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al valorar el liderazgo directivo, los participantes lo ubicaron en el nivel regular con el 91.70% del total de individuos pulsados. En ese sentido, el 44.8% de los encuestados reconoció que el director consideró el diagnóstico que realizaría el docente, lo cual conllevó al descuido en la relación docentes y padres de familia, afectado por la poca participación de los padres en la escuela y la poca comunicación de los docentes con los apoderados de los estudiantes por diversas situaciones sean académicas, de convivencia escolar, disciplina, compromiso escolar, etc. Por su parte, el 52.1% afirmó que el director atendió las características del entorno institucional, familiar y social; al promover la participación de la comunidad en la toma de decisiones para el logro de las metas de aprendizaje.

Una situación destacable es que el director se preocupó por mantener un clima escolar abierto y con la práctica del respeto a la diversidad, además de la comunicación constante, lo cual permitió la resolución de los problemas. Estos resultados muestran un líder directivo

comprometido, con dominio de las habilidades blandas que favorece las relaciones entre los miembros de la comunidad.

Los docentes reconocen que el director durante la pandemia asumió el compromiso para el logro de los aprendizajes. Sin embargo, afirmaron que hizo falta una mejor gestión para que los estudiantes lograran los aprendizajes en el aula durante el brote del virus (62.5%); a favor del directivo, expresan que aplicó diferentes estrategias para cuidar la integridad de la comunidad educativa (40.6%). En este caso, se observa la intención del líder por alcanzar los objetivos académicos de aprendizaje, sin embargo, se debe considerar las condiciones precarias en las cuales también debía dar soporte y protección física y emocional a los docentes y alumnos. Este último aspecto, se confirma cuando los entrevistados alegan (44.8%) que la práctica de las habilidades blandas ha mejorado en los directivos.

El 38.5% de los docentes afirmó que recibió el apoyo del personal administrativo en la gestión del trabajo pedagógico y 44.8 % de ellos fue capacitado durante el confinamiento social. Ambos procesos dan muestras de la visión estratégica y de trabajo en equipo del liderazgo directivo, vislumbrando la necesidad de apoyar la formación del docente con miras a generar competencias para atender la nueva modalidad de estudio (en línea).

Un problema que emergió, y requiere ser atendido, es que la información tiene valor y ello se desprende de saber que solo un poco más de la mitad de los encuestados (53.1%) afirmó haber participado en la planificación curricular. En ese sentido, los participantes (49%) enfatizan que los directores deben recibir y asumir como un instrumento para la mejora de la gestión educativa las propuestas y aportes de los maestros. A ello se suma que, la rendición de cuentas de lo ejecutado durante la pandemia aún queda pendiente por exponer (43.8%) a la comunidad académica. Se observa en este aspecto, debilidad en la comunicación y trabajo en equipo, restando soporte a la toma de decisiones derivada de una planificación estratégica con participación colectiva.

La debilidad en el trabajo de equipo se evidencia también en los docentes, pues el 47.9%, expresó que se trata de una tarea pendiente por atender. Cabe destacar que en una situación de aislamiento cada uno trató de desarrollar sus propias estrategias mermando la capacidad para interactuar y alcanzar acuerdos para afrontar el proceso educativo, espacio en el cual el papel del líder es crucial.

Respecto al desempeño docente, el 92.7% lo catalogó como regular. Se trata de un alto porcentaje que se sustenta en: Apenas el 30.2% de los docentes tomaron

conocimiento de las características y necesidades de los estudiantes, llevando a proponer estrategias que no respondían realmente a la realidad de la mayoría. Por otra parte, los docentes tuvieron dificultades (al inicio de la pandemia) para implementar estrategias y herramientas tecnológicas dirigidas a su práctica docente, adoptando el 40.6% de ellos los recursos estándar preparados por el Ministerio de Educación, apenas un 11.5% de ellos reconoció haber creado recursos propios para ser implementados en el aula remota en el periodo de la pandemia. Estos hallazgos corroboran los resultados que a nivel mundial se expresaron respecto a la debilidad en las competencias tecnológicas de los docentes, estudiantes y familias en general.

El desempeño del docente estuvo igualmente afectado, por la dificultad para establecer relaciones asertivas y empáticas con los estudiantes durante la educación virtual (46.9%), lo cual pudo haber comprometido según un 68.6% de los docentes entrevistados la promoción y desarrollo del pensamiento crítico y creativo de los educandos, ya que escasamente solo un 10.4% reconoce que motivó al estudiante para el desarrollo de los aprendizajes y el logro de las competencias previstas en la enseñanza remota, mientras que, apenas el 17.7% logró resolver situaciones problemáticas vinculadas con el aprendizaje de los estudiantes.

Esta realidad es atribuible, entre otras causas, a la falta de dominio de las herramientas virtuales y/o poca experiencia en la educación a distancia en las primeras etapas de la pandemia, tanto de los docentes como del liderazgo directivo. No obstante, la capacitación y actualización virtual recibida posteriormente, permitió a los maestros actualizarse y adquirir competencias para la enseñanza virtual (41.7%). La situación anterior fue agravada, en primer lugar, por la poca interacción entre los docentes (11.5%) y los padres de familia para involucrarlos en el proceso de aprendizaje, y en segundo lugar, por la escasa comunicación (8.3%) para la reflexión entre los pares académicos acerca de la práctica pedagógica.

Con estos hallazgos, se procedió a contrastar la hipótesis de investigación con la hipótesis nula:

- H_1 : El liderazgo directivo influye en el desempeño profesional de los docentes en una escuela pública de Huancayo, 2023
- H_0 : El liderazgo directivo no influye en el desempeño profesional de los docentes en una escuela pública de Huancayo, 2023

En la Tabla 1, se calculó el valor del nivel de significancia = 0.002 según la prueba de Chi cuadrado, donde se acepta el modelo teórico planteado, es decir el liderazgo

directivo influye en el desempeño profesional de los docentes. Luego se demostró que la variabilidad de los datos del desempeño profesional depende entre el 9.7% y 21.3% del liderazgo directivo, según los valores calculados de Cox y Snell y Nagelkerke.

Tabla 1. Prueba de Chicuadrado y Pesudo R-Cuadrado

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.	Pseudo R-Cuadrado
Intercept Only	17,552				Cox y Snell 0.097
Final	7,730	9,822	1	,002	Nagelkerke 0.213
Link function: Logit.					McFadden 0.168

Según los datos calculados en la Tabla 2, el liderazgo directivo influye directamente en el nivel regular del liderazgo directivo en el desempeño profesional, no logrando influir en el nivel alto (Wald = 27.704).

Tabla 2. Estimaciones del parámetro para explicar la influencia del liderazgo directivo en el desempeño profesional

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig. Lower Bound	95% Confidence Interval	
Límite	Ubicación						Lower Bound	Upper Bound
[N_V2 = 1]	[N_V2 = 1]	-3,765	,715	27,704	1	,000	-5,167	-2,363
	[N_V2 = 2]	3,765	,715	27,704	1	,000	2,363	5,167
Ubicación	[N_V1=1]	3,256	1,021	10,181	1	,001	1,256	5,257
	[N_V1=2]	0a	.	.	0	.	.	.

Link function: Logit.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Los resultados mostraron influencia del liderazgo directivo con relación al desempeño profesional de los docentes, en correspondencia con los resultados mostrados por estudios como el de Jauregui et al. (2022), dado que el modelo de medida global de regresión evidenció un coeficiente de Sig. de ,001. Sin embargo, al momento de hacer la valoración independiente de los niveles alto, regular y pésimo, los resultados dieron impacto del liderazgo directivo solo en el nivel pésimo y regular, no logrando impactar en el nivel alto (Wald = 27.704).

Para entender este hallazgo, que examinó los resultados descriptivos, si bien entregaron buenas medidas en algunos indicadores, tales como: Buena atención al entorno institucional, familiar y social (51%); buena participación de planificación curricular (53.1%), también se hallaron indicadores con medidas negativas, como por ejemplo: Pendiente de práctica en el trabajo colaborativo entre los docentes (47.9%); hizo falta una mejor gestión para que los estudiantes logren los aprendizajes en el aula durante la pandemia (62.5%). En tal sentido, dichos indicadores permiten entender porque la influencia del liderazgo directivo no llegó a impactar a los niveles altos, quedando su cobertura en nivel pésimo y regular como refieren los hallazgos.

Estos resultados tienen soporte en (Butnari et al., 2021; Hidalgo & Villagra, 2023) quienes refieren que la no esperada virtualidad dominó el contexto educativo, imperando la necesidad de atención en el referido sector de manera prácticamente inesperada. Existieron muchas actividades presenciales interrumpidas, una de ellas las clases presenciales y otras las actividades colectivas de trabajo colaborativo entre los docentes, en tal sentido esta situación puede ser una explicación lógica del hallazgo de ausencia de niveles altos en este aspecto.

Sin embargo, Tortolero & Carreón (2022) indican que el compromiso educacional fue indispensable para poder continuar con las actividades académicas y cubrir las necesidades requeridas en este campo. El liderazgo ejercido por los directores fue un factor fundamental para no caer en un déficit de desempeño profesional del docente. Los responsables de las escuelas se esforzaron durante y posteriormente a la situación de confinamiento, evidenciándose la figura del director que emergió bajo un liderazgo transformador y de cambio ante los retos que debían asumir para la continuidad del servicio educativo.

Para Abarca et al. (2021), el liderazgo directivo debe seguir su enfoque post pandemia como un accionar institucional, no solo de adaptación a los cambios suscitados, sino también como un accionar cotidiano que propicie la trazabilidad educativa para el desempeño profesional de los docentes, puesto que se conoce que el avance de los países solo se da a través de la educación, por lo tanto, es una tarea estratégica brindar preparación al director y a los docentes, quienes constantemente requieren fortalecer sus competencias ante los nuevos escenarios educativos que enfrentan.

CONCLUSIONES

El rol del líder directivo en las instituciones educativas, al igual que en el resto de las organizaciones, es clave para señalar directrices y acompañar la gestión de sus colaboradores. De allí que la preparación académica integral del mismo sea crucial para el alcance de los objetivos en función del plan establecido, pero más allá, se requiere el desarrollo de competencias como el trabajo de equipo, comunicación asertiva, visión estratégica, entre otras, para enfrentar las condiciones permanentes de cambios que afectan el desenvolvimiento de las actividades cotidianas y condicionan el desempeño de los docentes y estudiantes.

En el caso del Perú, lograr un buen desempeño docente, podría alcanzarse y sostenerse mediante la revisión y actualización de las estrategias de enseñanza, que necesariamente deben nacer desde la iniciativa gubernamental y el liderazgo directivo, para lo cual el marco normativo propuesto por el Ministerio de Educación del Perú (2014; 2013), puede dar impulso y autonomía en cuestiones de liderazgo pedagógico. Sin embargo, no es garantía de resultados, pues estará sujeto a las condiciones estructurales y contextuales como variables de influencia. Una lección que debe ser aprendida en el marco de la pandemia COVID 19, es la preparación continua de los actores académicos, así como su capacidad adaptativa frente al cambio con soporte de políticas públicas educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, S., García, M., & Ortiz, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2(54), 172–188. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/4346>
- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46. <http://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>

- Aravena, O., Mellado, M., & Montanero, M. (2023). Incidencia del asesoramiento pedagógico con rúbricas formativas en el mejoramiento del desempeño docente. *Revista Colombiana de Educación*, (88), 324-348. <https://doi.org/10.17227/rce.num88-1373>
- Butnari, G., Nita, V., Anichiti, A., & Brinza, G. (2021). The effectiveness off online education during Covid 19 Pandemic – A comparative analysis between the perceptions of academic students and high school students from Romania. *Sustainability*, 13, 5311. <https://doi.org/10.3390/su13095311>
- Cardona, L. M. (2021). Percepciones de docentes frente al cambio en tiempos de pandemia. *Educación y Ciencia*, (25), e12515. <https://doi.org/10.19053/0120-7105.eyc.2021.25.e12515>
- Casas, Á. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Revista Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236.
- Gálvez, E. & Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2). 407-452. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- Goleman, D. (2018). *La Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. B de Bolsillo. Illustrated edition
- Hidalgo, Ó. & Villagra, C. (2023). Liderazgo pedagógico: una experiencia de colaboración y aprendizaje profesional de un centro escolar en contexto de la pandemia por COVID-19. *Revista Innovaciones Educativas*, 25(38), 169-184. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v25i38.4127>
- Jauregui, J., Chávez, P., Menacho, I., Ramírez, L., & Romero, E. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 648-658. <https://doi.org/10.33996/revista-horizontes.v6i23.365>
- Lozano, M., Lozano, E., & Ortega, M. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Revista Conrado*, 18(87), 412-420. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400412&lng=es&tlng=es
- Mendoza, M., León, X., Gilar, R., & Vizcaíno, F. (2022). Gestión del proceso enseñanza-aprendizaje: estilos de aprendizaje y rendimiento académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 281-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.19>
- Perú. Ministerio de Educación (2013). *Marco de buen desempeño docente*. http://www.minedu.gob.pe/nxtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf

Perú. Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: directivos construyendo escuela.* <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>

Peinado, J. (2020). Experiencias del profesorado acerca del aprendizaje autónomo en estudiantes de modalidad a distancia y el uso de recursos digitales. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(20), e030. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.645>

Romero, C. (2020). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 83–103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. Revista de Investigaciones Altoandinas, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>

Tortolero, R. & Carreon, A. (2022). El compromiso organizacional y su relación con el liderazgo de los docentes de una universidad de Durango, México. Tlatemoani: revista académica de investigación, 13(39), 1-17. <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.html>

Ungheri, B. O., Lelis, S. A. A., Soares, E. R., Ferreira, R. M., & Silva, A. N. da. (2021). Monitoramento Do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. Movimento, 27, e27060. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.116467>