



---

## Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública

### Directive leadership and professional performance of virtual teaching teachers during the state of health emergency in a public school

David Maita-Díaz

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

[davidmaita20062532@gmail.com](mailto:davidmaita20062532@gmail.com)

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

Fernando Alexis Nolazco-Labajos

Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú

[fernandonolazcousil@gmail.com](mailto:fernandonolazcousil@gmail.com)

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

Jaime David Menacho-Carhuamaca

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

[menachohunter1979@gmail.com](mailto:menachohunter1979@gmail.com)

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

Recepción: 09/12/2021 | Aceptación: 22/02/2022 | Publicación: 10/05/2022

---

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Maita-Díaz, D., Nolazco-Labajos, F. A., y Menacho-Carhuamaca, J. D. (2022). Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 1-15.

<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.1999>

---

#### Resumen

El liderazgo directivo en tiempos de virtualidad ha constituido un reto institucional, así como el desempeño profesional docente en las actividades pedagógicas desarrolladas en el proceso formativo escolar, predispuestas en alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y metas planificadas lo que involucra una convivencia efectiva entre directivos y docentes. De esta manera, el objetivo del estudio fue establecer la relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño

docente en el escenario virtual escolar. Se ha desarrollado la metodología de enfoque cuantitativo, correlacional de diseño no experimental en una escuela pública y se ha contado con la participación de los docentes a quienes se les aplicó un cuestionario validado. Los resultados mostraron que el liderazgo directivo en la virtualidad se encuentra en un nivel regular y en cuanto al desempeño docente se identificó la necesidad de mejorar el desarrollo de la profesionalidad e identidad pedagógica. Se concluyó que si existe relación entre variables y la sugerencia de implementar y fortalecer las competencias de liderazgo para los directivos y las competencias profesionales digitales para los docentes en la enseñanza virtual.

**Palabras claves:** liderazgo directivo; desempeño docente; enseñanza virtual; aprendizaje; emergencia sanitaria.

### **Abstract**

The directive leadership in virtual times has constituted an institutional challenge, as well as the professional teaching performance in the pedagogical activities developed in the school training process, predisposed to achieve the fulfillment of their planned objectives and goals, which involves an effective relationship between managers and teachers. In this way, the objective of the study was to establish the presence of directive leadership and teacher performance in the virtual school setting. The methodology of a quantitative, correlational approach with a non-experimental design has been developed in a public school, with the participation of teachers to whom a validated questionnaire was applied. The results showed that managerial leadership in virtual times is at a regular level and in terms of teaching performance, the need to improve the development of professionalism and pedagogical identity was identified. It was concluded on the relevance of implementing and strengthening leadership skills for managers and digital professional skills for teachers in virtual teaching.

**Keywords:** educational leadership; teaching performance; virtual teaching; learning; health emergency.

## **Introducción**

El liderazgo directivo en las escuelas ha cobrado relevancia e interés en el presente siglo como temática fundamental en las investigaciones educacionales, que incluye sus dimensiones de acción y su relación con las políticas educativas de cada nación. En ese sentido, se ha considerado que el líder directivo es aquel personaje significativo capaz de hacer la diferencia en la mejora de los procesos de gestión y de la calidad educativa de una escuela (Córdova, Rojas y Marín, 2021).

Los cambios curriculares en la mayoría de los países latinoamericanos han predispuerto una mayor autonomía a los directivos en el proceso de toma de decisiones organizacionales direccionados a los cambios contextuales que respondan a las expectativas sociales y necesidades de los estudiantes durante el proceso formativo. Así, es importante considerar que no solo el liderazgo directivo es fundamental en el proceso de gestión institucional, sino la labor y desempeño docente constituyen referentes precisos para enfrentar los diferentes cambios educacionales lo que implica que tanto directivos como profesores tienen que fortalecer sus competencias profesionales (Faria, Reis y Peralta, 2016)

El ámbito educativo contemporáneo ha experimentado cambios en su proceso de gestión, la emergencia sanitaria como resultado de la presencia de la pandemia Covid 19 ha facultado a los

gobiernos a decretar aislamiento social y evitar la aglomeración de personas en espacios reducidos lo que ha direccionado que las clases presenciales no se efectúen ante el temor de un contagio masivo. De esta manera, la enseñanza virtual o remota ha cobrado protagonismo en este nuevo escenario, lo que ha conllevado a adaptar los procesos de gestión a la nueva modalidad educativa en donde el accionar del líder educativo cobra mayor importancia como el eje sistematizador del accionar presencial al remoto mediante estrategias adecuadas de gestión que permitan a los estudiantes y docente poder evidenciar el servicio educativo de manera óptima. Frente a esta situación virtual, el desempeño docente debe enfocarse en diversas estrategias metodológicas relacionadas con los procesos de enseñanza y aprendizaje apoyándose con las tecnologías de información y plataformas digitales. Sin lugar a duda, para los directivos y docentes constituye un reto institucional a corto y mediano plazo (Aguilar, 2020).

El Ministerio de Educación del Perú (2014) estableció un marco específico para el desempeño directivo entorno a un liderazgo autónomo en la toma de decisiones organizacionales y a la capacidad de solucionar problemas institucionales y pedagógicos. En ese sentido, se tiende a incluir las estrategias de los procesos de gestión bajo un escenario de liderazgo semipresencial, establecido antes de la pandemia y enfocado en zonas rurales. Para Manrique y Reyes (2022) el liderazgo directivo efectivo tiende a influir en el desempeño de los profesores en cualquier modalidad de enseñanza, puesto que los direcciona hacia la innovación de su práctica educativa y afrontar retos contextuales como los acontecidos por la emergencia sanitaria. Del mismo modo, las autoridades educativas han establecido el marco del desempeño docente de acuerdo a RM No. 0547-2012-ED, para la mejora del proceso formativo de los estudiantes y el fortalecimiento de las competencias profesionales tanto a nivel presencial como a distancia (Ministerio de Educación, 2013).

La enseñanza virtual en el Perú en los últimos años ha permitido que tanto el liderazgo de los directivos como el desempeño docente se adecuen a las necesidades educativas contextuales que imposibilitan la presencialidad en clases y la realización de procesos de gestión, puesto que todo es remoto. La virtualidad es una modalidad educativa que se ha instaurado en el proceso formativo actual, lo que constituye un reto institucional la conectividad efectiva de docentes y estudiantes, siendo una problemática en realidades rurales y en zonas alejadas de las grandes ciudades del país y del continente. Frente a la problemática descrita en el presente estudio es significativo plantear: ¿Cuál es la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria? En ese sentido, el objetivo del estudio se ha predispuesto en la contribución académica de investigación teórica en establecer la incidencia del liderazgo directivo en el desempeño profesional docente, situación problemática involucra a directivos, docentes, estudiantes en tiempos de virtualidad en las escuelas de educación básica regular del país. La Hipótesis a sustentar es si existe incidencia del liderazgo directivo en el desempeño profesional docente en la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública.

### **Marco teórico**

Es relevante acotar que el estudio efectuado por parte de los investigadores Abdurahman y Jul-Aspi (2021) en el sistema educativo filipino, abordó el nivel formativo profesional de los directivos de escuelas básicas regulares entorno al liderazgo que ejercen en la influencia del

desempeño de los docentes a su cargo. De esta manera, el ejercicio de una conducción adecuada ha de permitir la planeación curricular, evaluación general, gestión del entorno escolar y de los procesos de aprendizaje. Así, es indispensable considerar que tanto los directivos como docentes necesitan el fortalecimiento de sus competencias profesionales e implementaciones académicas continuas entorno a los procesos de gestión y liderazgo en el caso de los directivos, y de estrategias de enseñanza virtual para los profesores.

En cuanto al liderazgo directivo escolar es interesante la propuesta de Romero (2021) al considerar a los directores de escuela como factores fundamentales en la consolidación de una institución de enseñanza adecuada, frente escenarios contextuales de desigualdad como experimenta el ámbito latinoamericano en donde la equidad y eficacia deben considerarse referentes precisos para el afianzamiento de los procesos de gestión escolar. Sin lugar a dudas, esta propuesta se consolida en una perspectiva crítica sobre la problemática organizacional educativa entorno al compromiso docente, la presencia de estrategias equitativas e inclusivas para que el desempeño profesional de los profesores sea óptimo durante la práctica educativa.

En el contexto nacional, la investigación desarrollada por Abarca, García y Ortiz (2021) estuvo enfocado en la labor del liderazgo educativo en la gestión de conflictos que suelen suscitarse en una escuela y que amerita darle una solución pertinente, para evitar el deterioro del clima institucional y por ende la convivencia de todos sus integrantes. En ese sentido, es importante acotar que esta propuesta identificó que el liderazgo directivo aporta de manera sustantiva al cambio organizacional y por ende al cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del año escolar.

Las principales teorías sobre el liderazgo se han predispuesto desde diversas perspectivas entorno a las principales dimensiones que aborda esta propuesta teórica. Así, a finales de los años sesenta el Modelo de Liderazgo situacional eficaz, se predispuso en la influencia por parte del líder en las actividades de las personas a su cargo con el propósito de obtener una meta planificada. De esta manera, el líder adopta estilos propios en la conducción organizacional encaminado a la eficacia y en concordancia con las necesidades del personal bajo su liderazgo. Esta propuesta teórica asumió cuatro estilos concretos como dirigir, persuadir, participar, delegar, lo que permitió afianzar el tipo de liderazgo organizacional (Hersey y Blanchard, 2004; Torres 2020). Por otro lado, el Modelo Managerial Grid o malla gerencial de Blake y Mouton por esos mismos años, se afianzó en el comportamiento del líder identificando cinco estilos específicos entorno a las personas y la preocupación por la producción, esta propuesta conocida como la malla gerencial tuvo notable influencia en las organizaciones en las últimas décadas del siglo pasado (Burke, 2017, García Solarte, 2015).

Al abordar la Teoría X y la Teoría Y formulada por Douglas McGregor, sobre el Liderazgo, predispone dos actitudes claramente marcadas en perspectiva con las practicas entorno a la gestión y trato con las personas, puesto que el funcionamiento organizacional dependerá del trabajo efectivo y del comportamiento que asume el personal al desarrollarlo. Es por ello, que el estilo de liderazgo que valore el esfuerzo humano de sus trabajadores en un contexto democrático y horizontal obtendrá mayores beneficios en contraparte de aquel estilo que mediante la coerción y amenaza pretende obtener resultados inmediatos, Sin lugar a dudas, esta propuesta teórica prioriza tanto el desarrollo personal como la motivación en ejes fundamentales de un liderazgo efectivo

---

(Madero y Rodríguez, 2018; Herrera y Murillo, 2018; McGregor, 1985). En los últimos años del siglo pasado el liderazgo transformacional, esbozado por Burns en los años setenta y ampliado por Bass en la siguiente década quien diseñó un método de evaluación permitió direccionar el postulado principal que el líder motiva a sus colaboradores para que desarrollen sus capacidades para dar solución a situaciones problemáticas, este aporte ha tenido enorme influencia en diversos campos de estudio como educacional, militar entre otros (Goldman, Scott y Follman, 2015; Sánchez, et al, 2014; Bass y Avolio, 2004)

Del mismo modo, las propuestas teóricas entorno al desempeño docente se han enfocado en la teoría de la equidad de Adams en la que se plantea que las personas se encuentran motivadas cuando el trato que se les brinda es adecuado, se evidencia en la concordancia entre el desempeño personal y el grupal. Así, se puede explicar en gran medida la enorme influencia de la percepción de lo justo como motor motivacional de las personas en su accionar laboral cotidiana (Miranda, López y Vega, 2022; Mercado y Espinoza, 2020). Por otro lado, se coincide con la propuesta de Vroom en que la motivación es la resultante del accionar y las expectativas en el cumplimiento de las metas. En ese sentido, las fuerzas motivacionales son fundamentales para el cumplimiento de las acciones planificadas en una organización, así mismo las expectativas son consideradas facultades innatas en los individuos que son predisuestas en el ámbito personal, familiar, social y laboral. Esta propuesta armoniza los objetivos individuales e institucionales, puesto que son diferentes y pueden ser armonizadas para el beneficio organizacional (Hellriegel y Slocum, 2019)

En cuanto a lo propuesto por Siemens (2004) entorno al conectivismo como fuente referencial de la enseñanza virtual se predispone en considerar las implicancias indicadoras fundamental en el proceso de aplicación pertinente de las variadas herramientas y entornos digitales por parte de los individuos en su accionar cotidiano que evidencie el manejo de la información en línea y la sistematización adecuada para la mejora del proceso formativo.

## **Liderazgo directivo**

Es considerada aquella capacidad individual de poder ejercer ascendencia en otras personas de tal forma que puedan tomar las líneas organizacionales propuestas como indicio para su acción. De esta manera, la influencia sobre los demás tiene un propósito institucional, conseguir que los individuos se esfuercen en sus acciones laborales de manera entusiasta y voluntaria para la consecución de las metas planificadas a nivel organizacional. El liderazgo es un proceso de influencia social en la que el líder busca el voluntariado participativo de los demás con un objetivo concreto. Así, durante este proceso se ejerce la influencia en que se puedan cumplir las acciones individuales y grupales de los individuos de una organización. Por ello, es fundamental que la presencia de esta influencia sea basada en una posición democrática horizontal de buen trato que implica alcanzar el consenso general entorno a los propósitos comunes y como se enfocan en la mejora de la convivencia para una acción laboral adecuada. (Acevedo, 2020; Hidalgo y Orbegoso, 2019; Bolívar, 2010).

De esta manera, los estilos de liderazgo que pueden evidenciarse entorno de un liderazgo responsable basado en la planeación de actividades prospectivas para la pertinente toma de decisiones presentes. Pretende concientizar sobre la situación contextual en la que se desenvuelven los individuos para predisponer la responsabilidad preventiva ante situaciones emergentes como

la pandemia del Covid 19. El liderazgo distributivo, se predispone en no concentrar en un individuo las responsabilidades institucionales sino pretende descentralizar y evitar un monopolio gerencial, puesto que los demás integrantes tienen metas en común. En ese sentido, la distribución es equitativa y la toma de decisiones involucrará a todos para el beneficio organizacional. En cuanto al liderazgo transformacional, su intención se predispone en valorar y resaltar el trabajo conjunto, busca beneficiar a cuantos sea posible y se encamina a querer lograr un cambio contextual. Así, las transformaciones son indispensables para la mejora e innovación organizacional que van contra una posición institucional más conservadora. El liderazgo servidor está enfocado en que el líder no puede asumir una posición de poder nominal frente a los demás ni considerarlos subordinados sino colaboradores y que el deseo de servir debe primar en el líder y no percibirse como una autoridad verticalista, sino en el interés de ayudar a los demás y no basarse en las ambiciones propias (López, De la Garza y Zavala, 2020; Villar y Araya, 2019; Kotter, 2012)

En cuanto a las prácticas eficaces de liderazgo directivo, tienden a evidenciarse en acciones concretas que permitan la mejora de los procesos de gestión institucional, direccionado en la mayor posibilidad de obtener metas y expectativas establecidas a nivel académico. Estas prácticas son responsabilidad de los directivos y docentes en la afirmación de la significancia dimensional organizacional, tal como se aprecia en la tabla (Casas, 2019; Sierra, 2016).

**Tabla 1**

*Las prácticas eficaces del liderazgo directivo*

| <b>Prácticas efectuadas de Liderazgo</b>   | <b>Significancia</b>   |
|--|--|
| <b>Formulación de metas y expectativas</b>   | Incluye el involucramiento de los integrantes de la comunidad educativa mediante el consenso general   |
| <b>Predisposición y distribución de los recursos de forma óptima y estratégica</b> | Situar el eje: individuos, medios físicos y virtuales, y tiempo, claridad de los recursos que faltan obtenerse para el mejoramiento institucional  |
| <b>Planeación, coordinación y evaluación curricular pedagógica</b>                 | Acompañamiento docente presencial y virtual en la búsqueda de la calidad educativa. Relevancia del Feedback a los profesores   |
| <b>Implementación docente en la promoción y participación del aprendizaje</b>      | Liderazgo que fomenta el desarrollo profesional de los profesores  |
| <b>Entorno institucional ordenado y armonioso para la enseñanza</b>                | Evitar las presiones externas y generar espacios adecuados para la enseñanza, así como la revaloración de las competencias profesionales, habilidades blandas y las normativas institucionales |

*Fuente:* Hidalgo y Orbgoso (2019); Bolívar (2010)

El buen desempeño directivo incluye no solo la práctica de acciones pertinentes de liderazgo institucional, puesto que estas actividades afianzaran la mejora organizacional y la calidad educativa. Así, el Ministerio de Educación (2014) ha propuesto un marco de referencia aplicativo para que los directivos puedan ejercer una óptima gestión educativa organizacional. La presencia de dos dimensiones concretas direccionadas a la mejora de los aprendizajes y a la adecuada gestión

de las condiciones mínimas para su ejecución en la práctica educativa; Del mismo modo, los procesos pedagógicos y su orientación respectiva.

Al referirse a las condiciones óptimas de la gestión, suele considerarse a la implementación curricular entorno a la planeación efectiva, convivencia recíproca inclusiva e intercultural, participación familiar en el proceso formativo y la continua evaluación de la gestión escolar. En cuanto a los procesos pedagógicos, se encuentran predispuestos en la implementación de la profesionalidad docente y el acompañamiento del proceso formativo con el propósito de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

### **Desempeño profesional docente**

Se ha considerado como aquella acción pertinente relacionado con la práctica docente durante el proceso formativo. De esta manera, es la actividad realizada por un profesional de la educación entorno a la orientación, guía y evaluación del proceso de enseñanza enmarcado en las competencias profesionales que le atañen. También aborda la presencia de la implementación profesional y el acompañamiento de la práctica educativa, estrategias de enseñanza como parte del fortalecimiento profesional docente (Cardona, 2021; Guerrero, 2021; Gálvez y Milla, 2018). La relevancia del desempeño docente se encuentra predispuesta en la comunicación conjunta con los integrantes de la organización escolar para la adecuada participación en las actividades planificadas, la convivencia institucional, supervisión continua y la implementación de los procesos de gestión que evidencien la mejora de la calidad educativa (Sandoval, 2014; Anchundia, 2019).

Las dimensiones que propone el Ministerio de Educación (2013) en su marco de referencia se han direccionado en cuatro dominios concretos que tiene en la planificación como el inicio de este proceso. Asimismo, la ejecución de la enseñanza como parte fundamental para el desarrollo del aprendizaje. También, la participación institucional articulado en torno al contexto en que se desenvuelve, la implementación de la práctica y profesionalización e identidad de los profesores.

La preparación para el aprendizaje como forma inicial de planeación educativa incluye la programación curricular, las unidades y sesiones respectivas con el enfoque inclusivo e intercultural. Del mismo modo, la selección de los materiales y estrategias de enseñanza, la evaluación. En cuanto a la enseñanza para el aprendizaje, se predispone a la mediación pedagógica, dominio temático, motivación continua y el entorno saludable de convivencia escolar en concordancia con el uso de los recursos didácticos y los criterios de evaluación para la consecución de los logros de aprendizaje. La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad con una visión democrática que evidencie la comunicación entre los integrantes de la organización escolar para la formulación y ejecución de las acciones planificadas, además se incluye la contribución al fortalecimiento de la identidad contextual, su valoración y respeto continuo. El desarrollo de la profesionalidad e identidad docente se fundamenta en la implementación de la práctica educativa mediante capacitaciones que fomenten la mejora de las competencias profesionales de los profesores (Vaillant, 2016; Bonilla, 2020; Loayza, et al, 2019)

Es importante acotar que la enseñanza virtual para Melo y Diaz (2018) concierne al uso efectivo de las tecnologías de la información en el desarrollo del proceso formativo en una

innovación de las estrategias metodológicas docentes, lo que permite un aprendizaje en línea, online y a distancia en donde la interacción entre estudiantes y profesores fomentaran espacios virtuales de aprendizaje. La presencia de la enseñanza virtual ha predispuesto una modalidad educativa que complementara las actividades escolares presenciales y en tiempos de emergencia sanitaria ha permitido que las clases se realicen tomando en consideración los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, así como la conectividad efectiva online, sin embargo numerosos escolares a falta de accesibilidad no han podido desarrollar las clases de manera efectiva, siendo esto una dificultad que puede ocasionar al normal desarrollo del proceso formativo (Gómez y Escobar, 2021; Butnari, et al, 2021).

Por consiguiente, el contexto actual ofrece una oportunidad indispensable para la predisposición de un liderazgo directivo mediante la coordinación, participación y colaboración virtual que permita brindar las condiciones efectivas de mejora de los procesos de gestión y del ámbito pedagógico, lo que acarreará en el desempeño de sus funciones y de los profesores a su cargo con el propósito de innovar la práctica educativa y por ende la calidad de la enseñanza virtual y presencial.

### **Metodología**

Se predispuso en un paradigma positivista, puesto que enfocó en los eventos acontecidos en la realidad problemática con motivo de la emergencia sanitaria, a lo observado de forma metódica actitudinal. Asimismo, correspondió a un estudio descriptivo correlacional no experimental y se tuvo un muestreo intencional por conveniencia correspondiente a la participación de sesenta docentes que laboran en una escuela pública de la Región Junín (Rodríguez y Pérez, 2017; Hernández y Mendoza, 2018). La Hipótesis a sustentar es si existe incidencia del liderazgo directivo en el desempeño profesional docente en la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública.

La técnica utilizada correspondió a la encuesta, que permitió recoger información para poder tener un marco referencial cercano en relación al problema planteado. El instrumento de recojo de datos fue el cuestionario, constituido por ítems medibles y validado por expertos, que se aplicó sin ningún inconveniente a los participantes mediante la vía virtual (Valderrama, 2020; Palella y Martins, 2017). La prueba de confiabilidad determinó un nivel de significancia alto. En cuanto al procesamiento de la información recogido se apoyó en base al programa estadístico SPSS versión 24 para estudios cuantitativos que permitió obtener los primeros hallazgos de la investigación.

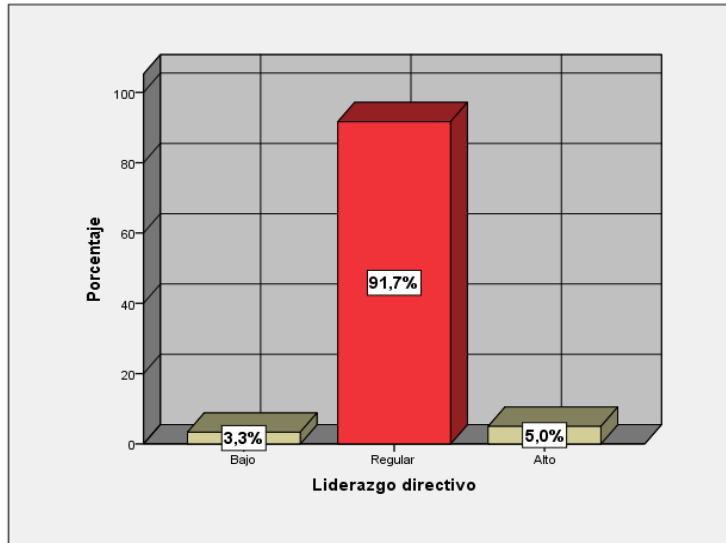
### **Resultados**

Los principales resultados obtenidos mediante el procesamiento estadístico de la información han permitido medir las variables propuestas y evidenciar las medidas de frecuencia como se visualiza en las siguientes tablas y figuras:



### Figura 1

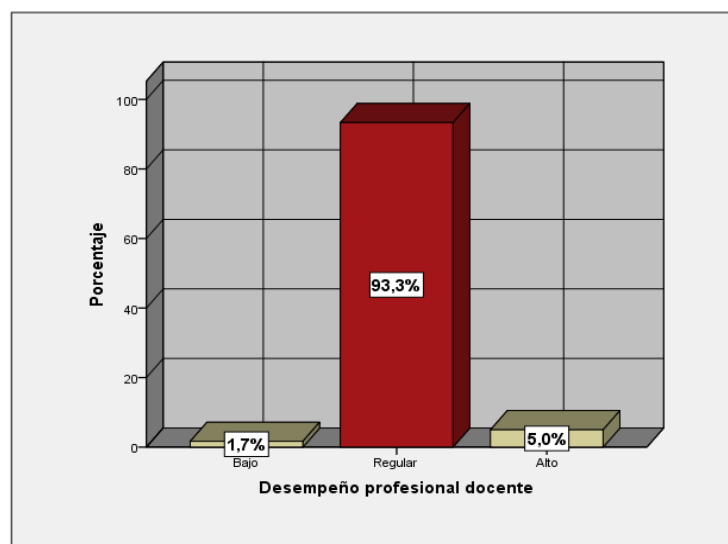
Gráfico de barras de los niveles de liderazgo directivo



Sin lugar a duda, se evidenció de acuerdo a la figura respectiva la predominancia superior al 90% del nivel regular en el estudio del número total de encuestados. Es preciso acotar que un porcentaje oscilante menor al 9% ha mostrado un nivel bajo y alto en relación con el liderazgo directivo en la escuela pública materia de estudio.

### Figura 2

Gráfico de barras de los niveles del desempeño profesional docente



Se evidenció de acuerdo a lo visualizado que el nivel regular constituye la preminencia con un porcentaje cercano al 94% de los encuestados. En ese sentido, el desempeño profesional de los docentes en una escuela pública es percibido desde una perspectiva intermedia, puesto que el alto y bajo no llegan al 7%, lo que constituye un porcentaje ínfimo frente al nivel regular. En cuanto, a la comprobación de las hipótesis, es relevante mencionar que la prueba respectiva mostró correlación entorno a la dimensionalidad de las variables. Por ello, que la tabla de correlación múltiple cruza la información significativa que a continuación se puede visualizar:

**Tabla 2**

*Pruebas de correlación para la comprobación de las hipótesis*

|                 |   |                             | Desempeño profesional docente | Liderazgo directivo | Preparación para el aprendizaje | Enseñanza para el aprendizaje | Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad | Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente |
|-----------------|---|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Rho de Spearman | Desempeño profesional docente                                       | Coefficiente de correlación | 1,000                         | <b>,898**</b>       | ,746**                          | ,816**                        | ,492**  | ,557**   |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | .                             | ,000                | ,000                            | ,000                          | ,000  | ,000   |
|                 |   | N                           | 60                            | 60                  | 60                              | 60                            | 60  | 60   |
|                 | Liderazgo directivo   | Coefficiente de correlación | <b>,898**</b>                 | 1,000               | <b>,679**</b>                   | <b>,733**</b>                 | <b>,467**</b>   | <b>,380**</b>  |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                          | .                   | ,000                            | ,000                          | ,000  | ,003   |
|                 |   | N                           | 60                            | 60                  | 60                              | 60                            | 60  | 60   |
|                 | Preparación para el aprendizaje                                     | Coefficiente de correlación | ,746**                        | <b>,679**</b>       | 1,000                           | ,773**                        | ,531**  | ,363**   |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                          | ,000                | .                               | ,000                          | ,000  | ,004   |
|                 |   | N                           | 60                            | 60                  | 60                              | 60                            | 60  | 60   |
|                 | Enseñanza para el aprendizaje                                       | Coefficiente de correlación | ,816**                        | <b>,733**</b>       | ,773**                          | 1,000                         | ,401**  | ,454**   |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                          | ,000                | ,000                            | .                             | ,002  | ,000   |
|                 |   | N                           | 60                            | 60                  | 60                              | 60                            | 60  | 60   |
|                 | Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad | Coefficiente de correlación | ,492**                        | <b>,467**</b>       | ,531**                          | ,401**                        | 1,000   | ,130   |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                          | ,000                | ,000                            | ,002                          | .   | ,321   |
|                 |   | N                           | 60                            | 60                  | 60                              | 60                            | 60  | 60   |
|                 | Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente                | Coefficiente de correlación | ,557**                        | <b>,380**</b>       | ,363**                          | ,454**                        | ,130  | 1,000  |
|                 |   | Sig. (bilateral)            | ,000                          | ,003                | ,004                            | ,000                          | ,321  | .  |
|                 |   | N                           | 60                            | 60                  | 60                              | 60                            | 60  | 60   |

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se ha podido evidenciar resultados moderados y altos entorno a las variables propuestas, siendo la enseñanza para el aprendizaje la de mayor significancia y en el caso de desarrollo de la profesionalidad e identidad docente la que ha mostrado un menor índice de acuerdo a lo observado en la tabla. En ese sentido, es menester considerar que la correlación entre las dos variables ha mostrado un porcentaje adecuado y significativo para el presente estudio. Asimismo, la relación alta y significativa entre las variables liderazgo directivo y desempeño profesional docente con un Rho Spearman de 0,898\*\* con un nivel de significancia de 0,000. Complementario a esta información, se puede determinar la relación entre el liderazgo directivo y la preparación para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente.

## Discusión

Los resultados obtenidos se direccionaron entorno a las variables de la investigación, estos evidenciaron un índice significativo en relación a la presencia del liderazgo directivo y que ha mostrado un nivel regular a comparación del bajo y alto, tal como se visualiza en la figura 1.

Los hallazgos han enfatizado que la participación en la gestión escolar articulada con la comunidad es también regular lo que implica un mayor compromiso y liderazgo en abordarlo en relación con la convivencia institucional y la solución de conflictos. En ese sentido, se pudo coincidir con Abarca, García y Ortiz (2021) quienes sustentaron que un liderazgo efectivo por parte de los directivos con su entorno educacional evidenciaría el cambio organizacional y la posibilidad de solución de los diversos problemas suscitados al clima laboral entre los integrantes de una comunidad escolar tanto en la modalidad presencial como virtual. También, es importante acotar que los resultados han identificado un índice regular en la participación de los directivos en los asuntos relacionados con la gestión y liderazgo escolar (Tabla 2). En ese sentido, se ha coincidido con Romero (2021) en cuanto a los procesos de gestión y el compromiso docente depende en gran medida del liderazgo directivo efectivo y en la predisposición de su máxima eficacia y equidad de funciones en la institución educativa en torno de las competencias laborales, digitales y de gestión.

Es interesante mencionar que el liderazgo directivo, ha evidenciado incidencia en las dimensiones del desempeño docente, siendo la enseñanza para el aprendizaje el más alto y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente el más bajo tal como se visualiza en la Tabla 2, lo que se asocia con Bonilla (2020) quien consideró que el desempeño en aula se identifica con el dominio de la secuencia de enseñanza por parte del profesor y es lo que se percibe por parte de los directivos y acompañantes pedagógicos. Del mismo modo, lo que poco se suele identificar y en algunos casos no se prioriza es la verificación de la profesionalidad en capacitaciones e implementaciones en relación con conocimientos disciplinarios, didácticos, metodológicos, digitales e investigativos de parte de los docentes, tal como se ha podido evidenciar en el estudio.

En cuanto al desempeño docente, los resultados de la figura 2 han mostrado un nivel regular en la institución escolar y en las dimensiones analizadas se ha podido identificar que las acciones internas como la preparación y enseñanza para el aprendizaje han mostrado índices aceptables, en cambio las acciones relacionadas con la participación en la gestión y el desarrollo de la profesionalidad han evidenciado un índice regular a comparación de las anteriores, lo que conlleva a formular las medidas correctivas institucionales. Se ha coincidido con Abdurahman y Jul-Aspi (2021) en la relevancia de abordar el nivel profesional de los directivos y docentes en materia de liderazgo que permita la conducción adecuada de la secuencia didáctica, la optimización del proceso de gestión escolar, relacionadas con las competencias profesionales docentes, el desempeño en el aula de clase y en la dirección institucional. Del mismo modo, se ha podido relacionar con lo propuesto por Gálvez y Milla (2018) en cuanto la labor docente debe evidenciar un desempeño óptimo, continuo y adecuado con profesionales de la educación que orienten, guíen, evalúen la enseñanza para el aprendizaje evidenciada en la Tabla 2 con una correlación alta después de liderazgo directivo, en concordancia con la planeación curricular y la relevancia del

fortalecimiento profesional en estrategias didácticas e investigación en la modalidad presencial como virtual.

### Conclusiones

El propósito de la investigación fue establecer la incidencia entre el liderazgo directivo y el desempeño profesional docente en tiempos de virtualidad para poder conducir el proceso de gestión institucional y el proceso de enseñanza para los aprendizajes de los estudiantes por parte de los directores y profesores respectivamente. Demostrándose que si existe esta correlación.

La investigación pudo evidenciar que los directivos en la modalidad virtual han priorizado las actividades de gestión escolar internas en contrapeso de las externas que involucra la participación articulada con la comunidad, puesto que el escenario remoto ha ampliado las brechas sociales en materia de conectividad y acceso a las fuentes de información por parte de los directores escolares. Del mismo modo, es importante señalar que el liderazgo directivo ha evidenciado cambios sustantivos y ha predispuerto la distribución de nuevas funciones en el escenario virtual, sin embargo, en el presente estudio se encuentran en una etapa de implementación. También, se pudo evidenciar que el liderazgo directivo ha mostrado una incidencia alta con la enseñanza para el aprendizaje y la menor incidencia ha correspondido al desarrollo de la profesionalidad e identidad docente, dimensiones del desempeño docente.

Asimismo, el estudio evidenció que el desempeño docente virtual es regular y que es fundamental abordar la relevancia de la profesionalidad docente, puesto que no se encuentra como prioridad institucional y se predispone en la enseñanza y preparación para el aprendizaje. Sin lugar a duda, el estudio mostró que las competencias profesionales de los profesores son identificables por el dominio de la secuencia de enseñanza presencial o virtual por encima de las implementaciones y capacitaciones pedagógicas.

En consecuencia, los futuros estudios pueden abordar una investigación sistemática, considerando las publicaciones contemporáneas de impacto y en otros idiomas, debido que la virtualidad educativa ha tenido una presencia fundamental en el planeta y es indispensable el fortalecimiento del liderazgo de los directores y el desempeño profesional de los profesores para asumir retos institucionales en un escenario remoto que ha llegado para quedarse en ámbito educacional.

### Referencias Bibliográficas

- Abarca, S., García, M., y 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>
- Abdurahman, N., & Jul-Aspi, O. (2021). School Heads' Educational Leadership Practice and Teachers' Performance: The Case of Omar District, Division of Sulu, Philippines. *Indonesia Journal of Social Sciences*, 4(2), 370-381. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v4i2.61>
- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105>

- Aguilar, F. (2020). Del aprendizaje en escenarios presenciales al aprendizaje virtual en tiempos de pandemia. *Estudios Pedagógicos* 46(3), 213-223. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000300213>
- Anchundia, I. (2019). Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta. *Dominio de las Ciencias*, 5(2), 819-835. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1128/html>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. MindGarden
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bonilla, J. A. (2020). Las dos caras de la educación en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 89-98. <http://doi.org/10.33210/ca.v9i2.294>
- Burke, W. (2017). Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for People and Production. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_4)
- 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., y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-231.pdf>
- Faria, A., Reis, P., y Peralta, H. (2016). La formación de profesores: ¿formación continua o formación postgraduada? Perspectivas de profesores y de líderes de las escuelas. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(2), 289-296. <https://doi.org/10.6018/reifop.19.2.254891>
- Gálvez, E. y 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. <http://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
- Gómez, I., y Escobar, F. (2021). Educación virtual en tiempos de pandemia: incremento de la desigualdad social en el Perú. *Scielo*, 1-15. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.1996>
- Guerrero, S. (2021). Ética y educación en Pandemia. Ensayo crítico, reflexiones desde un caso en Ecuador. *ETHIKA*, 3, 89-106. <http://doi.org/10.5354/2452-6037.2021.60881>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2019). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativas, Cualitativas y Mixta*. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Herrera, L., y Murillo, W. (2018). Estilos de dirección en una Universidad de Perú desde la perspectiva de la Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor. *Revista Valor Agregado*, 5(1), 50-57. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1281](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1281)
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (2004). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Hidalgo, R., y Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex*, 23(17), 361-376. <http://doi.org/10.21503/lex.v17i23.1682>
- Kotter, J. P. (2012). *La verdadera labor de un líder*. (5ª. Ed.). Harvard Business School Press; Editorial Norma
- Loayza, L., Marujo, M., Primo, J., y Alanya, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas*, 4(7), 19–31. <https://propuestaseducativas.org/index.php/propuestas/article/view/772>
- López, J., De la Garza, M., y Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Madero, S., y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Manrique, K., y Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. Mc Graw Hill
- Melo, D. S., y Díaz, P. A. (2018). El aprendizaje afectivo y la gamificación en escenarios de educación virtual. *Información tecnológica*, 29(3), 237-248. <http://doi.org/10.4067/S0718-07642018000300237>
- Mercado, R. y Espinosa, E. (2020). *Que ningún alumno se quede. La enseñanza con sentido y equidad*. Colección Somos Maestros, Cinvestav
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Minedu. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación (2013). *Marco de buen desempeño docente*. Minedu. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Miranda, M., López, E., y Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150–164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Palella, S., y Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedupel Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED. *Que aprueba los lineamientos denominados "marco del buen desempeño docente para docentes de educación básica regular"*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/167173-0547-2012-ed>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 179-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Romero, C. (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>

- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., y Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 18, 37, 41-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Sandoval, E. (2014). Formarse como maestro. Entre políticas públicas homogéneas y contextos educativos diversos. En Peláez Paz y Jociles (Eds.), *Estudios etnográficos de las políticas públicas en contextos educativos*, 241-247. Traficantes de Sueños
- Siemens, G. (2004). *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. Edition LTD.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (81), 11-127. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Torres, A. (2020). *La relación de liderazgo. Entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana* [Tesis Doctoral. Universidad de Navarra. España]. <https://hdl.handle.net/10171/59713>
- Vaillant, D. (2016). Algunos marcos referenciales en la evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 7- 22. <https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/viewFile/4663/5100>
- Valderrama, S. (2020). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial San Marcos
- Villar, M., y Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*, 46, 1-27. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303008>