

<https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2334>

*Artículos científicos*

## **Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México**

*School leadership and teacher performance in educational organizations in  
northern Mexico*

*Gestão diretiva e desempenho docente em organizações educacionais do  
norte do México*

**Manuel Ortega-Muñoz**

Universidad Pedagógica de Durango, México

[drmanuelortega@hotmail.com](mailto:drmanuelortega@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2087-5501>

**Etelvina Méndez-Carrasco**

Secretaría de Educación del Estado de Durango, México

[ethel.supervisora@gmail.com](mailto:ethel.supervisora@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-5131-8068>

**Sergio Ochoa-Jiménez\***

Instituto Tecnológico de Sonora, México

[sergio.ochoa@itson.edu.mx](mailto:sergio.ochoa@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-1848-3760>

**Zaret Jazmín Hernández-Soto**

Secretaría de Educación del Estado de Durango, México

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

<https://orcid.org/0000-0002-5369-9228>

\*Autor de correspondencia

## Resumen

Para que el desempeño docente sea acorde a los estándares de calidad educativa, es de suma relevancia la gestión de quienes dirigen las escuelas. Es por ello que en esta investigación se estableció como objetivo identificar la relación entre la administración por parte del Director de su institución educativa denominada Gestión Directiva que se abrevia en este trabajo como GD y la práctica eficiente del profesor en su labor, conceptualizado como Desempeño Docente, de aquí en adelante DD, en las escuelas primarias del subsistema educativo federal en un sector del norte de México. Para ello, se aplicó un instrumento de 57 ítems a 26 directores y 293 docentes con una escala Likert de cinco niveles. Los datos recabados se analizaron con apoyo de IBM SPSS Statistics (Versión 26), de manera particular calculando el coeficiente de Rho de Spearman (1904), con un resultado de 0.635 que indica una correlación positiva, significativa y alta. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación entre la GD y el DD en las escuelas estudiadas. Lo anterior constata la evidencia previa y aporta de forma empírica a la explicación de la relación entre la gestión y el desempeño, en el ámbito educativo, desde el enfoque organizacional, sin embargo, es recomendable ampliar la discusión teórica y abordar nuevos caminos de investigación al respecto.

**Palabras clave:** administración, calidad, educación básica, liderazgo, rendimiento.

## Abstract

For teaching performance to align with educational quality standards, the management of school leaders is of utmost importance. Therefore, this research aimed to identify the relationship between the administration carried out by the principal of an educational institution—referred to in this study as School Leadership (hereafter SL)—and the teacher's efficient practice in their role, conceptualized as Teacher Performance (hereafter TP), in primary schools within the federal educational subsystem in a sector of northern Mexico. A 57-item, five-point Likert scale instrument was administered to 26 principals and 293 teachers. The collected data were analyzed using IBM SPSS Statistics (Version 26), specifically by calculating Spearman's Rho coefficient (1904), which yielded a result of 0.635, indicating a high, significant, and positive correlation. Therefore, it can be affirmed that there is a relationship between SL and TP in the schools studied. This confirms previous empirical findings and provides a significant contribution to explaining

the relationship between management and performance in the educational field from an organizational perspective. However, further theoretical discussion is recommended and explore new research avenues on the subject.

**Keywords:** administration, quality, elementary education, leadership, performance.

## Resumo

Para que o desempenho docente esteja de acordo com os padrões de qualidade educacional, a gestão dos líderes escolares é de extrema importância. Por isso, esta pesquisa teve como objetivo identificar a relação entre a administração realizada pelo diretor de uma instituição de ensino—denominada Gestão Diretiva (GD)—e a prática eficiente do professor em seu trabalho, conceituada como Desempenho Docente (DD), em escolas primárias do subsistema educacional federal em uma região do norte do México. Para isso, um instrumento de 57 itens com escala Likert de cinco pontos foi aplicado a 26 diretores e 293 docentes. Os dados coletados foram analisados com o apoio do IBM SPSS Statistics (Versão 26), calculando especificamente o coeficiente Rho de Spearman (1904), que apresentou um resultado de 0,635, indicando uma correlação positiva, significativa e alta. Assim, pode-se afirmar que existe uma relação entre GD e DD nas escolas estudadas. Esse achado confirma evidências empíricas anteriores e proporciona uma contribuição significativa para a compreensão da relação entre gestão e desempenho no campo educacional sob uma perspectiva organizacional. Entretanto, recomenda-se ampliar a discussão teórica e explorar novas abordagens de pesquisa sobre o tema.

**Palavras-chave:** administração, qualidade, educação básica, liderança, desempenho.

**Fecha Recepción:** Septiembre 2024

**Fecha Aceptación:** Marzo 2024

---

## Introducción

Las organizaciones educativas son visualizadas como sistemas dinámicos con alta receptividad a los cambios internos y en su entorno (Arboleda, 2015). Para construir entornos organizacionales colaborativos, flexibles e innovadores que fomenten la innovación educativa y favorezcan el desempeño docente (DD), el papel del directivo es crucial (Ojeda, 2014).

La gestión directiva (GD) debe asumir el liderazgo para responder a las demandas administrativas sin excluir la cultura de la organización educativa ni el entorno donde se ubica (Antúnez, 1998). Además, debe motivar a sus miembros para alcanzar los resultados



educativos, pues, de no hacerlo, pueden generarse consecuencias perjudiciales que incluso podrían derivar en el fracaso educativo (Baeza, 2018).

Al referirse al caso finlandés, la United Nations International Children's Emergency Fund [Unicef] (2018) menciona el caso de éxito del sistema educativo finlandés, destacando el papel fundamental de la GD. Lo anterior podría explicarse por la influencia que el sistema de gestión directiva ejerce en el desempeño docente (Herrera y Tobón, 2017), lo que a su vez impacta en el éxito de los estudiantes (Atencio et al., 2020).

Existen principalmente dos problemas de gestión: los docentes desean que el director sea uno de su misma comunidad y se necesita de un líder que instruya, pero la gestión consume su mayor tiempo (Rallis y Highsmith, 1986). Esto último genera un debate, ya que a su vez se reconoce la importancia de las habilidades de gestión de los directores en relación con las habilidades de liderazgo educativo. De tal manera que los propios directores se perciben como sólidos en liderazgo educativo, pero con debilidades en gestión escolar. Lo anterior, requiere de un proceso de aprendizaje, mismo que varía dependiendo de los perfiles de quien ocupe el puesto (Sebastian et al., 2019).

En la dirección educativa se visualiza la diversidad de forma negativa, incluso se relaciona como fuente de dificultades, sobre todo en regiones o áreas geográficas en las cuales son parte de la comunidad académica los alumnos inmigrantes. De hecho, los directores consideran que no es su responsabilidad como gestores educativos una gestión que se sustente en la asimilación y la compensación, y se centran de forma prioritaria en un liderazgo burocrático en la gestión académica, más que en la cohesión social (Gómez-Hurtado et al., 2018). Lo anterior se constata en el estudio realizado en Chile sobre competencias de liderazgo, cuyos hallazgos muestran un predominio de la gestión administrativa sobre la instruccional (Sepulveda y Aparicio Molina, 2019).

La gestión escolar se enfrenta a muchos desafíos, que se acentúan por la baja participación y compromiso de las familias y la baja motivación de los docentes. Sin embargo, algunos factores contribuyen a la satisfacción del equipo directivo, destacándose el reconocimiento de la comunidad escolar por el trabajo realizado y los resultados alcanzados, aspectos que animan al equipo a seguir adelante en la labor de gestión (Boff y Zulianelo, 2021).

De tal manera que se puede lograr un desarrollo escolar óptimo si los directores ponen mayor énfasis en la planificación estratégica, los roles de apoyo e integrales y menos énfasis en la toma de decisiones conjunta, ya que esta no tiene impacto en la mejora

escolar, aunque algunas escuelas de pensamiento la encuentran muy efectiva (Hoque et al., 2011).

Además, aspectos individuales de los directivos como: formación adquirida, experiencias previas, motivación, percepción del éxito estudiantil y valores personales, influyen en la visión de variables contextuales (clientela y entorno escolar) que contribuyen a la identificación de las necesidades y las actividades relacionadas con las metas de éxito escolar (Kamyap, 2022).

De forma indiscutible la GD en la educación tiene un rol esencial. En el sistema educativo mexicano se reconoce como tal. A pesar de que se ha publicado sobre este tema en el sector, tiene mayor énfasis en lo referente a la educación y pedagogía, por lo cual se propone hacer un abordaje metodológico y conceptual desde la visión organizacional. De tal manera que este trabajo busca determinar la relación entre la GD y el DD en el Sector Educativo N° 24 de Educación Primaria de la ciudad de Durango, Durango en México.

Gestión directiva. La función directiva tiene un rol relevante en el desarrollo de la escuela, ya que se planea y ejecutan acciones con una visión general (Araiza et al., 2014), que engloba el planear, gestionar recursos, implementar mejoras, dar seguimiento y finalmente evaluar (Aguilera, 2011), así como dirigir las actividades académicas, las cuales deben estar acordes con las necesidades externas y del entorno en las que las escuelas están inmersas (Mazzilli et al., 2016).

La gestión escolar se enfoca en lograr que los miembros de una comunidad académica realicen una serie de actividades, para generar condiciones necesarias en las que los estudiantes aprendan (Loera, 2003), no solo eso, sino también abarca aquella de carácter administrativo, tales como la gestión de recursos, entre ellos, la administración de personal, que permitan afrontar diversos contextos problemáticos (Casassus, 2000).

Para lograr lo anterior con éxito, depende cómo se desenvuelven quienes se encargan de la administración, mismos que deben conjuntar variadas habilidades (Nieves, 2015), de tal forma que la escuela se vuelve vulnerable cuando el director no asume o deja de cumplir con sus responsabilidades, o bien, aún cuando su desempeño ha sido bueno, se retira de la institución, sin antes consolidar un equipo de trabajo que de continuidad a lo establecido (Barber y Mourshed, 2007).

Las autoridades educativas, deben garantizar condiciones en las que los docentes desarrollen posibilidades de acceso al aprendizaje por parte de todos los alumnos, sobre todo y en gran medida de aquellos que habitan áreas y comunidades de mayor rezago

(Secretaría de Educación Pública [SEP], 2020), así como participar de forma activa y directa en la dinámica actual de cambios de los procesos educativos, poniendo en el centro a la organización en los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2014).

Para ello se debe contar con gestores en la educación que asuman un papel activo e integral, con visión académica y preparación administrativa, lo cual es un gran reto, sobre todo en la educación privada que reciben subvenciones del gobierno, tal es el caso de Chile, donde los administradores contratan a los directores de forma directa, lo cual no genera que estos cumplan con un perfil acorde a las necesidades (Weinstein y Muñoz, 2014).

La percepción de los administradores escolares sobre los procesos de gestión, se centra en asumir que necesitan contar con un buen clima escolar, en tener la capacidad de generar soluciones, utilizar la tecnología, ser empáticos y actuar de forma democrática, a la vez que observan que lo menos importante es que el director debe tener una visión de su propia escuela (Oznacar et al., 2018).

En relación al uso de la tecnología, de forma especial, la utilización de las redes sociales, como herramienta para una comunicación expedita, principalmente en momentos que requieren rápida respuesta y se atiende de forma inmediata un inconveniente o problema, existe un bajo grado de utilización de medios como WhatsApp, Twitter, Facebook e Instagram, por parte de los directores de escuelas intermedias (Alanezi, 2021) lo que limita el ejercicio de su función.

Una gestión de forma eficiente, justa y equilibrada de los recursos financieros ha sido uno de los principales fines de la política educativa encaminada al logro de la calidad escolar, para lograrlo, depende en gran parte de la importancia que asuman los directores en su rol en la gestión de las finanzas. En países en desarrollo, los hallazgos evidencian ineficiencias e insuficiencias en este aspecto (Myende et al., 2020).

De tal manera que no solo se da una mala gestión financiera, sino que además, los mecanismos de rendición de cuentas, también son ineficientes, por lo que se recomienda generar un marco normativo y procesal que obligue a los directores de las escuelas asumir la responsabilidad de sus prácticas de gestión financiera (Dwangu y Mahlangu, 2021).

Los directores principiantes se consideran mal preparados para dirigir y administrar escuelas en los primeros años de su nombramiento. Su percepción es que carecen de experiencia en gestión curricular, personal, financiera escolar, relaciones con las partes interesadas e interpretación de la legislación, llegando a la conclusión de que los directores



recién nombrados debían recibir capacitación antes de asumir sus nuevos cargos (Sepuru y Mohlakwana, 2020).

Aunque la capacitación no garantiza el efecto esperado, tal es el caso de directores de escuelas religiosas complementarias judías graduados de varios programas de formación académica, que manifestaron no sentirse preparados para realizar tareas esenciales, como trabajar con líderes laicos, administrar recursos humanos y planificar presupuestos, después de completar sus programas de capacitación (Vaisben, 2018).

Desempeño docente. El DD se enfoca en el control de la actividad docente con estándares universales (Moriña et. al., 2013). No obstante, es mucho más allá que establecer ciertos criterios e indicadores y dar seguimiento en su medición, es algo más complejo; debe considerarse todo el proceso educativo en el cual existen diversos contextos que convergen, el propio rol del docente, sus manifestaciones y por supuesto el entorno (Vergara, 2005).

Sosa (2017) afirma que corresponde a todas las acciones realizadas por el profesor, en su actividad docente, relacionadas con su papel principal, cuyo indicador prioritario son sus resultados, encaminado y estrechamente ligado a cumplir los objetivos de aprendizaje de sus alumnos y en general del nivel educativo del que forma parte. Lo anterior, considera tres elementos sustanciales interrelacionados: docente, estudiante y el contexto (Montenegro, 2003).

Una de las razones adjudicada a los bajos resultados educativos en las escuelas públicas es el liderazgo deficiente de los directores, lo cual puede subsanarse con programas de capacitación que permitirán desarrollar prácticas efectivas de liderazgo (Naidoo, 2019). La capacitación en la gestión escolar permite a los directores desarrollar ciertas habilidades tendientes a generar motivación del cuerpo docente y los alumnos, mejorar el clima escolar, promover la participación de la comunidad y el desarrollo profesional de los maestros (Khan et al., 2011), de tal manera que los propios directores se autoperciben como capaces de gestionar de forma eficiente el equipo de trabajo, dicha confianza y competencia les permitieron enfrentar el reto generado por la pandemia de COVID y hacerlo de forma exitosa (Taun et al., 2022).

Por otro lado, Schmelkes (2013) afirma que entre mayor conocimiento se tenga de los factores que influyen en el DD, mayor será también la posibilidad de mejorarlo. Además, nunca antes en la historia de esta actividad, se han presentado cambios tan drásticos en todos los ámbitos en los últimos años, los cuales son externos al sistema

(Poggi, 2006) y por lo tanto, poco controlables, y no solo eso, sino que debe responderse de forma afirmativo a ellos.

Gestión directiva y desempeño docente. Se han realizado estudios sobre la GD en instituciones educativas relacionada con otras variables, en diversos países, y distintos niveles educativos, tales como: los procesos de mejoramiento institucional Ballesteros (2012), motivación y compromiso docente (Sagredo y Castelló, 2019), clima de aprendizaje y relaciones interpersonales (Hernández, 2021), clima organizacional y convivencia (López et al., 2019) y desempeño. Precisamente sobre esta última, los estudios previos permiten afirmar la existencia de una relación positiva y significativa entre la GD y el DD, en un nivel: muy bajo (Chamilco y Moreno, 2021); moderado (Pérez, 2016; Quispe, 2020); alto (Cabrera, 2019; Salinas, 2021) y muy alto (Castillo Cedrón, 2019; Chávez y Olivos, 2019; Iparraguirre, 2020; Solórzano, 2020).

Las habilidades de los directivos (Supervisión, comunicación, relaciones interpersonales, formación y desarrollo y toma de decisiones) influyen de manera positiva en el manejo del aula por parte de los docentes (Francis y Oluwatoyin, 2019). En el caso particular de directoras, se evidenció que la experiencia tiene un impacto positivo en la mejora escolar, el desarrollo del personal, relaciones interpersonales con la comunidad académica; destaca en ellas un estilo de liderazgo democrático y participativo (Coronel et al., 2012).

Sin embargo, pueden existir diferencias en cuanto dicha relación, ya que los directivos pueden afirmar cumplir con las funciones gerenciales de manera acertada, no obstante, los docentes, en su mayoría opinan todo lo contrario, y considera que dicha gestión no es del todo eficaz y eficiente, ya que no existe un trabajo en comunión donde se pueda motivar, supervisar, orientar, planificar y ejecutar proyectos de aprendizaje basados en las necesidades e interés de todos quienes conforman la comunidad académica (Mujica, 2019). Además, en el estudio de Kauts et al. (2021), encontraron que no existe una diferencia significativa en la efectividad institucional de las escuelas en relación con la edad de los directores, y tampoco con sus años de experiencia. Los elementos teóricos y empíricos anteriores, permiten plasmar la siguiente hipótesis:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la gestión directiva (GD) y el desempeño docente (DD) en las escuelas primarias del Sector Educativo N° 24 del sistema federalizado, ubicado en la ciudad de Durango, México.



## Materiales y métodos

El presente estudio se enmarca en el paradigma pospositivista, cuya visión de la realidad reconoce su existencia, aunque esta no puede ser completamente capturada debido a las limitaciones de nuestros sentidos y herramientas de investigación. Asimismo, no es posible abarcar todos los aspectos relacionados con un determinado fenómeno (Flores, 2004).

Se emplea el método deductivo. De acuerdo con Popper (1967), la investigación científica no comienza con la observación, sino con la identificación de problemas, la formulación de hipótesis y su posterior contrastación. Si los resultados contradicen la hipótesis, la teoría se considera falseada; de lo contrario, se examina en qué medida se cumple y se acepta provisionalmente.

Este trabajo tiene un enfoque cuantitativo con alcance correlacional. De acuerdo a Creswell (2009) un estudio cuantitativo describe el comportamiento de una persona, conjunto de ellas o un fenómeno en particular, a través del uso de los números y su análisis matemático y/o estadístico.

El estudio se llevó a cabo en 26 escuelas primarias (19 matutinas y 7 vespertinas) pertenecientes al Sector N° 24 del sistema federalizado del estado de Durango, México. En conjunto, estas instituciones albergan una población total de 345 personas (26 directores y 319 docentes). Se decidió incluir a la totalidad de la población en el estudio, obteniéndose un índice de respuesta del 89 %, lo que resultó en 309 cuestionarios válidos: 26 respondidos por directores (8.4 %) y 283 por docentes (91.6 %). De acuerdo con el género, participaron 116 hombres (37.5 %) y 193 mujeres (62 %), evidenciándose un predominio del género femenino. En cuanto a la edad, los participantes se distribuyeron en tres rangos: 20 a 30 años (49 personas, 16 %), 31 a 40 años (105 personas, 34 %) y 40 años o más (155 personas, 50 %), siendo este último el de mayor concentración.

Los años de permanencia en el trabajo se distribuyen en tres rangos: 1 a 10 años (105 personas, 34 %), 11 a 20 años (95 personas, 31 %) y 21 años o más (109 personas, 36 %). Este último grupo constituye el de mayor representación, aunque con una diferencia leve respecto a los participantes con menor antigüedad. El nivel de estudios se concentra con personal académico en nivel licenciatura con el 66%, seguido de maestría con 27% y en menor porcentaje estudios normalistas (4%) y un mínimo con doctorado (3%).

Para la recopilación de información, se utilizó un cuestionario autoadministrado, enviado a los participantes mediante un enlace digital. Este instrumento se elaboró con base

en los trabajos de Pérez (2016) y Castillo (2019). El primero consta de 33 ítems y el segundo de 45. De ambos se seleccionaron 27 ítems para evaluar la gestión directiva y 30 para el desempeño docente, conformando un total de 57 enunciados distribuidos en siete dimensiones: cuatro para la primera variable y tres para la segunda.

El documento integrado fue adaptado culturalmente, realizándose principalmente ajustes de redacción ya que se aplicaron en diferentes países y algunos términos plasmados son diferentes, por ejemplo: en la planeación anual le denominan Plan Institucional y en nuestro país PEMC, por citar un ejemplo. Las opciones de respuesta se componen de alternativas en escala tipo Likert, de cinco niveles: Nunca (0), Casi nunca (1), Algunas veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

Se realizó una aplicación piloto a 30 personas (seis directivos y 24 docentes de otro sector de estudio) que no formaron parte de la muestra final. El objetivo fue evaluar el comportamiento del instrumento derivado de ello, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.942, que se traduce en un muy buen nivel de fiabilidad del instrumento.

Se procedió a la aplicación del instrumento al total de la población, los cuales se procesaron a través del software IBM SPSS versión 26. Se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.973. Se generaron las tablas y gráficos de distribución de frecuencias y posteriormente se realizó la prueba de Kolmogorov Smirnov, con valores que rechazan la hipótesis nula de ambas variables, por lo cual se puede afirmar que los datos no tienen un comportamiento normal. Con base en esto, se realizaron los análisis no paramétricos con el coeficiente Rho de Spearman para calcular la correlación de variables que permitió contrastar los hallazgos con la hipótesis plasmada inicialmente.

## Resultados

El principal objetivo de este estudio es determinar la relación entre las variables previamente descritas. Antes de ello, es indispensable realizar un análisis descriptivo para identificar su nivel de cumplimiento y destacar sus aspectos más relevantes.

## **Análisis descriptivo de las variables**

En relación con la variable de gestión directiva, la diferencia entre los valores de la media de cada ítem es mínima. No obstante, destacan los indicadores con los valores más altos y más bajos. Los valores más altos corresponden a indicadores vinculados directamente con la gestión institucional y escolar, en particular, aquellos que evalúan cómo el director: reconoce la educación como un derecho fundamental de niñas, niños y adolescentes (3.45), asume su papel como agente clave en la transformación y mejora de la institución (3.45), cumple con el reglamento interno y el Programa Escolar de Mejora Continua (3.43) y conforma comisiones de trabajo en su institución educativa (3.42). En contraste, los ítems con menor puntaje están relacionados con la gestión pedagógica, específicamente en aspectos como: la orientación educativa para el desarrollo integral de los educandos (2.64), la definición del estilo de enseñanza en la institución (2.88), la elaboración de planes y programas para alcanzar objetivos institucionales (2.94) y la orientación sobre los enfoques de las asignaturas del Plan y Programa de Estudios (3.03).

En la tabla 1 se visualiza el comportamiento de los ítems mencionados anteriormente, así como de forma general todos aquellos que conforman la variable GD, con su respectiva media aritmética.

**Tabla 1.** Media de cada uno de los ítems de la variable gestión directiva

Ítem	Media
<b>Gestión Institucional</b>	
Reglas y programas de mejora	3.43
Manuales	3.10
Comisiones de trabajo	3.42
Lidera la construcción del PEMC	3.23
Aprovecha las competencias individuales	3.19
Uso del tiempo y los espacios.	3.29
<b>Gestión Pedagógica</b>	
Orientación educativa	2.64
Criterios de evaluación	3.35
Promueve innovación	3.12
Define el estilo de enseñanza	2.88
Enfoque pedagógico y estrategias didácticas	3.12
Planes y programas institucionales	2.94
Interviene en plan de clases	3.03
<b>Gestión Administrativa</b>	
Procesos de mejora	3.03
Gestión financiera adecuada	3.30
Tiempos equilibrados en docencia y administración	3.23
Administración eficaz y transparente	3.37
Relación con supervisores y cumplimiento de normas	3.39
Organización y funcionamiento de acuerdo a normas y recursos	3.33
<b>Gestión Escolar</b>	
Educación como derecho fundamental	3.45
Identifica su rol institucional	3.45
Cultura de Reconocimiento	3.18
Promueve capacitación docente.	3.28
Impulsa la participación de todos	3.35
Fomenta corresponsabilidad	3.34
Valor media por variable	
3.23	

Fuente: elaboración propia

La media de la variable gestión directiva es de 3.23, lo que indica un nivel superior a la media aritmética lo cual se puede interpretar que la GD en las organizaciones de estudios es aceptable. Con el fin de convertir dicho valor en un porcentaje y este a su vez en una expresión cualitativa, se toma como base el máximo valor de la escala (4) que corresponde al 100%, al tomar la media de 3.23 y hacer la conversión proporcional, se obtiene un 81%. Para obtener una valoración cualitativa del nivel de GD ejercida, se construyó un baremo con los siguientes valores: 0 a 20% la gestión es muy mala, de 21 a 40% es mala, de 41 a 60% regular, de 60 a 80% es buena y de 81 a 100% es muy buena. Considerando los valores establecidos en el baremo y la media que se tiene en el resultado

transformada en porcentaje (81%), se concluye que el nivel de funcionamiento de la GD de las escuelas analizadas es muy buena.

Al observar los resultados de los ítems de la variable desempeño docente, de igual manera se observan valores que no superan la unidad de diferencia entre ellos, no obstante, resaltan algunos por sus valores más altos y en contraparte más bajos. La satisfacción aparece con los valores mayores, ya que los docentes manifiestan el disfrutar ser docentes (3.75) y sentirse satisfechos al desempeñar su trabajo (3.68). En relación al perfil, se puede considerar dos grupos de respuestas. Los valores más altos dentro de esta dimensión están enfocados a cuestiones internas en aula en el proceso de enseñanza aprendizaje, tales como: promueve un ambiente acogedor donde los estudiantes expresen libremente sus emociones, ideas y afecto de forma respetuosa (3.66), reconoce los logros de los estudiantes y estimula a seguir avanzando en sus aprendizajes (3.67), propicia espacios donde los estudiantes se interrelacionan los unos con los otros evitando la discriminación entre estos (3.66) y ante un conflicto en el aula promueve entre los estudiantes la reflexión de sus actos y buscan acciones reparadoras (3.72).

En tanto, los ítems con menor puntaje son aquellos en los que el docente debe tener interacción con otros actores en el proceso, sobre todo la familia y los compañeros docentes: promueve espacios de reflexión como los encuentros y jornadas de padres de familia donde les permita intercambiar experiencias (2.75), participa en el diseño, revisión y actualización de los documentos de gestión (2.78), diseña y ejecuta proyectos de innovación con sus pares (2.87) y comparte con las familias de los estudiantes el PEMC (2.30). En la tabla 2 se observa los valores de la media de los indicadores anteriores, así como en general los que integran la variable DD.

**Tabla 2.** Media de cada uno de los ítems de la variable desempeño docente

Ítem	Media
<b>Competencias</b>	
Identifica diferentes estilos aprendizaje	3.46
Estrategias de acuerdo a estilos	3.36
Dominio sobre su quehacer	3.31
Coherencia entre diseño institucional y en aula	3.28
Espacios flexibles	3.39
Instrumentos evaluación	3.31
<b>Perfil</b>	
Ambiente de apertura, confianza y respeto	3.66
Participación activa y general de alumnos	3.52
Logro y estímulo	3.67
Propicia respeto y no discriminación	3.66
Resolución de conflictos	3.72
Aula acondicionada acorde a fines	3.63
Sesiones planeadas	3.35
Reflexión sobre imprevistos y dificultades	3.40
Aprendizaje colaborativo en situaciones reales	3.50
Comunica objetivos de aprendizaje	3.21
Verifica resultados	3.18
Evaluación y acciones de mejora	3.27
Espacios de intercambio de experiencias	2.75
Documentos de gestión	2.78
Comunicación con familias para mejora	3.39
Proyectos innovadores en conjunto	2.87
Comparte el PEMC.	2.30
<b>Satisfacción</b>	
Busca siempre como mejorar su trabajo en la escuela y el aula.	3.59
Siente satisfacción al desempeñar su trabajo.	3.68
Contribuye con sus pares para el desarrollo de sus fortalezas socioemocionales.	3.18
Reconoce sus fortalezas socioemocionales que ayudan con su desempeño	3.34
Disfruta ser docente.	3.75
Sabe manejar sus emociones ante conflictos.	3.23
Valor media por variable	3.36

Fuente: elaboración propia

La media de la variable es de 3.36, superior a la media aritmética, por lo cual se puede afirmar que el DD en las organizaciones de estudios es aceptable. Con el fin de convertir dicho valor en un porcentaje y este a su vez en una expresión cualitativa, se toma como base el máximo valor de la escala (4) que corresponde al 100%, al tomar la media de 3.36 y hacer la conversión proporcional, se obtiene un 84%. Para obtener una valoración cualitativa del nivel de DD, se construyó un baremo con los siguientes valores: 0 a 20% muy malo, de 21 a 40% malo, de 41 a 60% regular, de 60 a 80% bueno y de 81 a 100%



muy bueno. Considerando los valores establecidos en el baremo y la media obtenida, transformada en porcentaje (84%), se concluye que el nivel de DD de los académicos de las escuelas analizadas es muy bueno.

### La relación de las variables de estudio

Se realizó la prueba de normalidad, donde se identificó que la distribución de variables no se ajusta a una distribución normal, por lo tanto, para identificar la correlación, se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman. Al aplicarla se encontraron los valores de la tabla 3.

**Tabla 3.** Correlación entre las variables de estudio

			Gestión Directiva	Desempeño Docente
Rho Spearman	de Gestión Directiva	Coeficiente de correlación	1.000	.635**
		Sig.(bilateral)		.000
	de Desempeño Docente	Coeficiente de correlación	.635**	1.000
		Sig.(bilateral)	.000	
		N	309	309

Fuente: elaboración propia.

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Al analizar la Tabla 3, se observa una correlación significativa entre la gestión directiva (GD) y el desempeño docente (DD) en las escuelas del Sector Educativo N° 24. La relación es positiva y alta, con un coeficiente de correlación de 0.635 y un nivel de significancia menor a 0.01. Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada es aceptada: Existe relación positiva y significativa entre la GD y el DD en las escuelas primarias del Sector Educativo N° 24 del sistema federalizado, ubicado en la Ciudad de Durango, Durango; México.

## Discusión

Es de suma importancia destacar que las personas que realizan la GD, deben poseer una serie de competencias necesarias para su puestodeterminan el alcance de las metas establecidas y la consecución de los resultados propuestos (Nieves, 2015). Esto se pudo constatar con el presente trabajo al encontrar que existe una relación entre la GD y el DD, las cuales muestran niveles catalogados como muy buenos, es decir, que en todos los ámbitos de la gestión, compuesta por la gestión institucional, pedagógica, administrativa y escolar, los directores no solo cumplen, sino que lo hacen muy bien, lo cual fue avalado por los propios directivos, pero sobre todo por la mayoría de los docentes. En relación al desempeño, las competencias, el perfil y la satisfacción docente, tanto los directivos como los docentes avalan que es muy bueno.

La relación anteriormente descrita, coincide en su totalidad con el estudio de Cabrera (2019) con una correlación alta de 0.753 y con el de Salinas (2021) cuyo valor de Rho es de 0.752, en ambos casos de nivel alto, como los resultados de este estudio. Los siguientes estudios encontraron una relación positiva y significativa, llegando a ser muy alta: Castillo (2019) con un coeficiente de correlación de .891, Chávez y Olivos (2019) con correlación de Spearman (Rho = 0.877), Solórzano (2020) con una Rho=0.846 e Iparraguirre (2020) con Rho de Spearman es de 0.832. Continúan las coincidencias, aunque en menor medida, en los niveles de correlación en los casos de Pérez (2016) con una correlación positiva moderada de 0.541, Quispe (2020) alcanzó el nivel de 0.576 y finalmente Chamilco y Moreno (2021) con una Rho= 0.173, considerada como muy baja, la menor de todos los estudios. Sin embargo, en todos los casos se evidencia una correlación positiva y significativa.

Se puede destacar que al existir una correlación estadística significativa positiva alta entre la GD y el DD, evidencia que la gestión del personal directivo en las instituciones educativas estudiadas tiene una injerencia directa en el desempeño del docente, es así que indudablemente debe existir un compromiso compartido entre los actores escolares para favorecer el logro de los objetivos institucionales, lo cual no será posible sin el papel protagónico tanto de los directivos como del personal docentes. En ese sentido, en lo relativo al desempeño docente, se visualiza la necesidad de fortalecer y mejorar la interacción con otros actores en el proceso, sobre todo la familia y los compañeros docentes, lo anterior a través de la interacción, comunicación y responsabilidad compartida con los padres de familia, donde se generen espacios de intercambio de experiencias,

reflexiones y tareas por desarrollar, lo cual puede realizarse a lo largo del ciclo escolar, tanto de manera colectiva como individual en espacios de reuniones de información, actividades cívicas, académicas y culturales en las que participe toda la comunidad educativa. De igual forma, se hace necesario el fortalecer el trabajo colegiado y colaborativo con los compañeros docentes y directivos de la institución, esto al participar activamente en las reuniones del Consejo Técnico Escolar para definir de la mejor forma las acciones pertinentes que los llevarán al logro de las metas y objetivos escolares.

En relación a las implicaciones prácticas de los resultados de la variable GD, se reconoce la labor que realiza el director en el plano institucional y escolar en cuanto a la atención a la normatividad educativa, pero se identifica la necesidad de fortalecer aspectos eminentemente pedagógicos, tales como la orientación a los docentes para apoyar y fortalecer el proceso de enseñanza, esto es, que se asuma en la práctica un papel más activo en cuanto a la responsabilidad en el logro de aprendizajes de los alumnos, pudiendo estar dentro del aula para diagnosticar los procesos de enseñanza y aprendizaje y poder hacer propuestas de acciones, materiales, procesos o actividades para la mejora, además, se identificó un área de oportunidad en el diseño de acciones para favorecer el logro de los objetivos institucionales y orientar el trabajo en las diferentes asignaturas, aquí la estrategia ideal es el trabajo colaborativo, identificado desde el trabajo con las supervisiones escolares hasta en las reuniones del Consejo Técnico Escolar cada mes dentro de la escuela, lo cual fomenta el compromiso colectivo para el trabajo conjunto y el cumplimiento de metas y objetivos comunes.

## Conclusiones

La principal aportación del estudio es la posibilidad de afirmar que la gestión directiva tiene relación directa y en sentido positivo con el desempeño del docente. En términos concretos, este hallazgo refrenda resultados previos en los que se evidencia las necesidades derivadas del entorno externo en el que las instituciones se encuentran, reitera la relevancia de que los directores desarrollen competencias para generar docentes autónomos, innovadores y promuevan significativamente el trabajo entre pares; elementos esenciales para este mundo globalizado, de tal forma que se logre un binomio entre directores y docentes comprometidos comprometidos activamente en el desarrollo de un proyecto educativo integral, abarcando su elaboración, implementación, evaluación y seguimiento.

Estas conclusiones presentadas permiten afirmar que la hipótesis de investigación planteada no se rechaza, porque se afirma que **existe relación entre la GD y el DD** en las escuelas primarias del Sector Educativo N° 24. Una fortaleza de este estudio es que se aplicó a la totalidad de los directores del Sector Educativo N° 24. Además, de un total de 309 docentes, 293 respondieron el instrumento, lo que representa un 94 % de participación, logrando con ello obtener una muestra representativa que permite fortalecer los hallazgos en las instituciones analizadas.

### **Futuras líneas de investigación**

Es recomendable en sentido práctico, que el cuerpo directivo de las escuelas implementen un plan de monitoreo y acompañamiento del docente, fomentar el trabajo conjunto en proyectos de mejora y desarrollo, así como motivar a la comunidad escolar a ser partícipes de ello. Para estudios posteriores es de relevancia fortalecer el enfoque organizacional en el estudio de las instituciones educativas, asimismo, incrementar estudios que incorporen estas variables estudiadas, así como otras variables de interés, tales como la comunicación, la toma de decisiones, el clima laboral y el desempeño organizacional. Sería interesante además el analizar posibles variables moderadoras que tengan influencia entre la Gestión directiva y el Desempeño docente en las instituciones educativas, entre las que podrían encontrarse: experiencia del docente, motivación, liderazgo, condiciones laborales, entre otras.

De la misma forma, futuros estudios sobre las variables Gestión directiva y Desempeño docente, deberían enfocarse en estudios cualitativos o mixtos para tener mayor profundidad en el análisis y resultados de la posible relación entre las variables, así como la realización de estudios longitudinales para examinar cómo la relación entre gestión directiva y desempeño docente puede variar con el tiempo. Por último futuras investigaciones podrían ampliar el estudio a sujetos de investigación en relación a otros niveles educativos, otros estados de la República Mexicana o hasta de otros países, donde también se podría establecer una comparación en los resultados bajo las diferentes características sociodemográficas, no solo de ubicación, sino sobre el género, edad, años de servicio, función que desempeñan, entre otras.

## Agradecimiento

Se agradece el financiamiento para la publicación de este documento por parte del Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (PROFAPI) del Instituto Tecnológico de Sonora.

## Referencias

- Aguilera, A. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C143.pdf>
- Alanezi, A. (2021). Using social networks in school crisis management: evidence from middle school principals in Kuwait. *Education*, 49(8), 935–944. doi: <https://doi.org/10.1080/03004279.2020.1817964>
- Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares*. Horsori. <https://cafge.files.wordpress.com/2014/11/8antunez-serafin-cap8-innovacion-y-cambio-en-los-centros-escolares.pdf>
- Araiza, S., Magaña, R. y Carrillo, L. (2014). Evaluación por estándares de la gestión directiva en secundaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64(2014), 99-113. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie64a06.pdf>
- Arboleda, A. M., y Alonso. J. C. (2015). El aroma al evaluar el involucramiento del consumidor con un producto y su percepción de calidad. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 403-410. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.07.003>
- Atencio, E., Ramírez, L., y Zappa, Y. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-29. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v20n1/1409-4703-aie-20-01-416.pdf>
- Baeza, P. (2018). Diversidad y diferenciación en la oferta de programas de doctorado en Chile. *Revista Calidad en la Educación*, 47, 179-214. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n47.34>
- Ballesteros, H., Escallón, B., y Penagos, W. (2012). *Caracterización de las prácticas de gestión directiva en el Instituto San Bernardo de la Salle y su relación con los procesos de mejoramiento institucional*[Tesis maestría. Pontificia Universidad Javeriana] <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.12316>

- Barber, M & Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. McKinsey & Company. <https://eduteka.icesi.edu.co/articulos/InformeMcKensey>
- Boff, D. S., & Zuliano, I. (2021). Desafíos na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 25 (3), 2163–2177. <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.14249>
- Cabrera, E. (2019). *Gestión directiva, tipos de motivación y desempeño de los docentes de Secundaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Parcona–Ica, año 2017* [Tesis maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5189>
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y del tipo B*. UNESCO. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Castillo, F. (2019). *Gestión directiva y desempeño docente en la institución educativa Antenor Orrego Espinoza–Laredo 2019* [Tesis maestría. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37225>
- Chamilco, F., y Moreno, B. (2021). *La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en la IE N° 88240 “paz y amistad”, Nuevo Chimbote- 2019*[Tesis maestría. Universidad católica de Trujillo Benedicto XVI]. <https://repositorio.uct.edu.pe/xmlui/handle/123456789/1125>
- Chávez, M., y Olivos, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la institución educativa “Modelo” Trujillo, 2018*[Tesis maestría. Universidad católica de Trujillo Benedicto XVI]. <https://repositorio.uct.edu.pe/xmlui/handle/123456789/584>
- Creswell, J. W. (2009). *Reseach Desig: Qualitative, Qualitative, and Mixed Methads Approaches*, Sage Publication.
- Coronel, J., Carrasco, M., y Moreno, E. (2012). Overcoming Obstacles and Problems: a Multicase Study of Women Principals, Leadership Policies and Management for School. *Revista de Educación*, 357(24), 537–559. doi: <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2011-357-072>
- Dwangu, A. M., & Mahlangu, V. P. (2021). Accountability in the financial management practices of school principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1504–1524. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2021-0243>



- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 2-9. <https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/portada.htm>
- Francis, O. B., & Oluwatoyin, F. C. (2019). Principals' Personnel Characteristic Skills: a Predictor of Teachers' Classroom Management in Ekiti State Secondary Schools. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 72-103. doi: <https://doi.org/10.17583/ijelm.2019.3573>
- Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I., y Coronel, J. M. (2018). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 441–456. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143216670651>
- Hernández Ramos, E. J. (2021). Relación entre el clima de aprendizaje en la institución educativa y la gestión directiva. *Mérito - Revista de Educación*, 3(8), 76–91. doi: <https://doi.org/10.33996/merito.v3i8.591>
- Hoque, K. E., Alam, G. M., & Ghani, M. F. A. (2011). Principals' roles under school based management that influence school improvement. *The New Educational Review*, 23(1), 311–324. [https://www.researchgate.net/publication/289894349\\_Principals'\\_Roles\\_under\\_School\\_Based\\_Management\\_that\\_Influence\\_School\\_Improvement](https://www.researchgate.net/publication/289894349_Principals'_Roles_under_School_Based_Management_that_Influence_School_Improvement)
- IBM Corp. (2019). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 26.0) [Computer software]*. IBM Corp.
- Iparraquirre, J. (2020). *La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en la Institución educativa N° 30009–Virgen de Guadalupe de la provincia de Huancayo en Junín-2019* [Tesis maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4220>
- Kamyap, R. V. (2022). L'apport de la construction de sens dans l'application de la gestion axée sur les résultats par des directions d'école au Québec. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 199, 103–116. doi: <https://doi.org/10.7202/1091096ar>
- Kauts, D. S., Kauts, A., & Dang, S. (2021). Study of Instructional Management and Institutional Effectiveness in Relation to Age and Experience of School Principals. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 11(2), 329–342. doi: <https://doi.org/10.52634/mier/2021/v11/i2/2029>

- Khan, M. F., Ahmad, S., & Ali, I. (2011). The impact of school management trainings and principals attitude on students learning outcomes. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2668–2678. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/A412F2829130>
- Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*. Documento de trabajo. SEP.
- López, E., García, L., y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792 - 812. doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Mazzilli D.M., Hernández, L. y De La Hoz S.I. (2016). Procedimiento para Desarrollar la Competencia Matemática Resolución de Problemas. *Escenarios*, 14 (2), 103-119. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v14i2.935>
- 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)
- Myende, P. E., Bhengu, T. T., & Kunene, I. S. (2020). School financial management development programme for Eswatini principals: Lessons, challenges and implications. *South African Journal of Education*, 40(4), 1–11. doi: <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a2041>
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Cooperativa editorial del Magisterio. <https://isbn.cloud/9789582007416/evaluacion-del-desempeno-docente-fundamentos-modelos-e-instrumentos/>
- Moriña, A., López, R., Melero, N., Cortés, M., y Molina, V. (2013). El profesorado en la universidad ante el alumnado con discapacidad: ¿Tendiendo puentes o levantando muros? *Revista de docencia universitaria*, 11(3), 425-444. doi: <https://doi.org/10.4995/redu.2013.5537>
- Mujica, S. (2021). Gestión gerencial del directivo y su influencia en el desempeño docente. *Scientiarium*, 1(1), 152-171. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/361>
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39(2), 1–14. doi: <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>

- Nieves, L. (2015). La Gestión Educativa para el Desarrollo de la Dimensión Pedagógica – Curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, 1 (1), 24 – 48. doi: <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/969>
- Ojeda, J. F. (2014). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *CICAG*, 11 (2), 3-26. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1480/1443>
- Oznacar, B., Kizil, N., & Yilmaz, N. (2018). Evaluating The Views of Directors In Primary Schools Regarding Their Management Process. *Modern Journal of Language Teaching Methods*, 8(11), 750-759. <https://mjltm.org/article-1-331-en.pdf>
- Pérez, C. (2016). *La gestión directiva y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas de la Red Brisas del Chinchipe de Puerto Huallape del distrito de Santa Rosa de la provincia de Jaén*[Tesis maestría. Universidad Nacional de Cajamarca]. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/1268>
- Poggi, M. (2006). *Prólogo*. En Tenti, E. El oficio docente: vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI. Siglo XXI. <https://docplayer.es/13772437-El-oficio-docente-vocacion-trabajo-y-profesion-en-el-siglo-xxi-compilado-por-emilio-tenti-fanfani.html>
- Popper, K. R. (1967). *El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones*. Paidós.
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación valdizana*, 14(1), 7-14. doi: <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Rallis, S. F., & Highsmith, M. C. (1986). The Myth of the “Great Principal”: Questions of School Management and Instructional Leadership. *Phi Delta Kappa International*, 68(4), 300–304. <https://www.jstor.org/stable/20403340>
- Sagredo, E., y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-23. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf>
- Salinas, J. (2021). *Gestión directiva, marco de buen desempeño del directivo y compromisos de gestión escolar en EBR de la RED 05 DREC, 2020*[Tesis doctorado. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59521>
- Schmelkes, S. (2013). Educación para un México Intercultural. *Sinéctica revista electrónica de educación*, (40), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99827467007.pdf>
- Sebastian, J., Allensworth, E., Wiedermann, W., Hochbein, C., & Cunningham, M. (2019). Principal Leadership and School Performance: An Examination of Instructional

- Leadership and Organizational Management. *Leadership and Policy in Schools*, 18(4), 591–613. doi: <https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513151>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2020). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión en Educación Básica. SEP. [https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil\\_docente-20-21.pdf](https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil_docente-20-21.pdf)
- Sepulveda, F., y Aparicio Molina, 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. doi: <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Sepuru, M. G., & Mohlakwana, M. A. (2020). The perspectives of beginner principals on their new roles in school leadership and management: A South African case study. *South African Journal of Education*, 40(2), 1–11. doi: <https://doi.org/10.15700/saje.v40n2a1755>
- Solórzano, G. (2020). *Gestión directiva y el desempeño docente en la unidad educativa, Monseñor Juan María Riera, Guayaquil, 2020*[Tesis maestría. Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61638>
- Sosa, G. (2017). *La gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las IE de Puente Piedra*[Tesis maestría. Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1171>
- Spearman, C. (1904). *The proof and measurement of association between two things*. The American Journal of Psychology, 15(1), 72-101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Taun, K., Zagalaz-Sánchez, M. L., & Chacón-Cuberos, R. (2022). Management Skills and Styles of School Principals during the COVID-19 Pandemic. *Education Sciences*, 12(11), 794. doi: <https://doi.org/10.3390/educsci12110794>
- United Nations International Children's Emergency Fund [Unicef] (2018). Un mundo listo para aprender. Dar prioridad a la educación de calidad en la primaria infancia. Unicef para cada niño. Perú. <https://www.unicef.org/media/57916/file/Un-mundo-preparado-para-aprender-documento-informativo.pdf>
- Vaisben, E. (2018). Ready to Lead? A Look into Jewish Religious School Principal Leadership and Management Training. *Journal of Jewish Education*, 84(1), 79–106. doi: <https://doi.org/10.1080/15244113.2018.1418108>

- Vergara, M. (2005). Significados de la práctica docente que tienen los profesores en educación primaria. *Revista Iberoamericana sobre Calidad Educativa y Cambio en la Educación*, 3 (1), 685-697. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130165.pdf>
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2014). When duties are not enough: principal leadership and public or private school management in Chile 1. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(4), 651–670. doi: <https://doi.org/10.1080/09243453.2013.792850>

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Manuel Ortega-Muñoz
Metodología	Manuel Ortega-Muñoz
Software	Manuel Ortega-Muñoz
Validación	Etelvina Méndez-Carrasco
Análisis Formal	Etelvina Méndez-Carrasco
Investigación	Etelvina Méndez-Carrasco
Recursos	Etelvina Méndez-Carrasco
Curación de datos	Zaret Jazmín Hernández-Soto
Escritura - Preparación del borrador original	Manuel Ortega-Muñoz (Igual) Etelvina Méndez-Carrasco (Igual)
Escritura - Revisión y edición	Sergio Ochoa-Jiménez (Principal) Zaret Jazmín Hernández-Soto (Apoio)
Visualización	Zaret Jazmín Hernández-Soto
Supervisión	Sergio Ochoa-Jiménez
Administración de Proyectos	Sergio Ochoa-Jiménez
Adquisición de fondos	Sergio Ochoa-Jiménez