

GESTIÓN ESCOLAR Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE NIVEL SECUNDARIA, APURÍMAC 2022

SCHOOL MANAGEMENT AND TEACHING PERFORMANCE IN A SECONDARY LEVEL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION, APURÍMAC 2022

Esther FERREL LIZARME¹

| | |
|------------------|--------------|
| Recibido | : 08/11/2025 |
| Aprobado | : 21/04/2026 |
| Publicado | : 24/06/2026 |

RESUMEN: Este estudio tiene como propósito determinar la relación entre la gestión escolar y el desempeño docente en una institución educativa pública de nivel secundario, Apurímac, 2022. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La variable gestión escolar se estructuró en tres dimensiones: procesos pedagógicos, democracia e interculturalidad, y sinergia entre escuela, familia y comunidad. Para la variable de desempeño docente se establecieron las dimensiones de preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente. La información se recopiló mediante una lista de cotejo y un cuestionario, respectivamente. El análisis inferencial se realizó mediante tablas cruzadas y la prueba de chi-cuadrado. Los datos obtenidos demuestran una asociación significativa entre la gestión escolar y el desempeño docente, con un valor $p = 0.041$. Al ser $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que una gestión escolar fortalecida se asocia positivamente con el desempeño profesional en el aula.

Palabras clave: gestión escolar, desempeño docente, educación pública, procesos pedagógicos, Apurímac.

ABSTRACT: The purpose of this study was to determine the relationship between school management and teaching performance in a secondary public educational institution, Apurímac 2022. The research was carried out using a quantitative, descriptive-correlational approach and a non-experimental cross-sectional design. The school management variable was structured in three dimensions: pedagogical processes, democracy and interculturality, and synergy between school, family, and community. For the variable teaching performance, the dimensions of preparation for learning, teaching for learning, and development of professionalism and teaching identity were established. Information was collected using a checklist and a questionnaire, respectively. Inferential analysis was performed using cross-tables and the Chi-square test. The data obtained demonstrate a significant association between school management and teaching performance, with p value = 0.041. As $p < 0.05$, the null hypothesis is rejected, concluding that strengthened school management is positively associated with professional performance in the classroom.

¹ Maestra en Gestión de la Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Profesora titulada de tiempo completo en la Institución Educativa Inicial N.º 193 "Alianza" (San Martín, Perú), donde actualmente se desempeña como subdirectora. Su línea de investigación se centra en la Gestión Educativa en el contexto del sistema educativo peruano, estherferrel1592@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-1831-3614>

Keywords: school management, teaching performance, public education, pedagogical processes, Apurímac.

INTRODUCCIÓN

La gestión escolar en el contexto peruano se rige por estructuras de Estado, que, a pesar de contar con lineamientos políticos y marcos normativos sólidos, enfrentan desafíos constantes para lograr los resultados esperados en las instituciones educativas (García, 2021). En la actualidad, la gestión educativa demanda implementar conocimientos y estrategias técnicas que permitan optimizar el entorno donde el desempeño docente se desarrolla, considerando que este es un factor funcional crítico para el progreso del ámbito educativo y del entorno social en su conjunto. En este marco, el desempeño docente es concebido como las competencias que el educador utiliza para facilitar el aprendizaje.

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014), este desempeño se evalúa a través de la capacidad del docente para ejecutar tareas programadas que revelen su nivel de profesionalismo e identidad. El personal docente, consciente de su rol como mediador, facilitador y orientador, debe priorizar el desarrollo de competencias autónomas en el alumnado, no optando por una sencilla transmisión de contenidos. En el contexto latinoamericano, Romero et al. (2022) sostienen que la gestión escolar ha evolucionado de un modelo puramente administrativo a uno centrado en el liderazgo pedagógico, donde la capacidad del directivo para generar entornos colaborativos es el principal predictor del éxito docente. Esta visión coincide con lo hallado por Estrada y Mamani (2020) en investigaciones realizadas en contextos rurales andinos, quienes destacan que la sinergia institucional y la identidad cultural son variables que median significativamente en cómo el docente se desempeña frente a sus estudiantes.

Sin embargo, a pesar de estos marcos teóricos, existe un vacío de conocimiento sobre cómo estas variables interactúan específicamente en instituciones públicas de la región Apurímac. Esta investigación busca llenar dicha brecha, aportando evidencia empírica que permita validar si los modelos de gestión actuales responden a las necesidades pedagógicas reales de la zona de Talavera.

Por consiguiente, la presente investigación busca analizar el vínculo entre la administración institucional y el desempeño pedagógico en el entorno específico de Apurímac. Se justifica por la necesidad de entender cómo las dimensiones de la gestión, tales como la sinergia con la comunidad y el entorno familiar (Mejía, 2022), junto a los procesos pedagógicos, se asocian con la organización y el desarrollo de la enseñanza.

A pesar de los avances normativos en el Perú, existe un vacío de evidencia empírica en zonas rurales de Apurímac sobre cómo la gestión administrativa impacta directamente en la percepción del estudiante sobre el desempeño docente. Diversas investigaciones en el ámbito nacional han explorado la relación entre las variables de estudio; por ejemplo, Chávez y Olivos (2019) determinaron que existe una correlación significativa entre la gestión educativa y el desempeño de los docentes en instituciones de nivel básico, hallazgos que guardan coherencia con la problemática observada en el contexto local. El estudio pretende, finalmente, aportar evidencia que fortalezca la toma de decisiones directivas hacia un liderazgo orientado a la mejora continua del desempeño profesional.

DESARROLLO

Gestión escolar y liderazgo pedagógico

La gestión escolar se define como un proceso de construcción de identidad institucional que vincula la teoría con la práctica (Casassus, 2000). Según Pozner (2008), consiste en acciones organizadas para concretar la intencionalidad pedagógica. En el contexto peruano, García (2021) indica que persisten desafíos en regiones rurales donde el director suele priorizar la carga administrativa (Herrera y Tobón, 2017).

Para este estudio, la gestión escolar se analiza desde tres dimensiones críticas:

1. Procesos pedagógicos: acciones centradas en cómo el estudiante aprende (MINEDU, 2016).
2. Convivencia democrática e intercultural: promoción de un entorno seguro y colaborativo (Garrote et al., 2016).

3. Sinergia entre escuela, familia y comunidad: vínculo familiar y responsabilidad compartida que, según Estrada y Mamani (2020), actúan como un motor de vigilancia social que eleva los estándares de calidad en instituciones regionales.

Desempeño docente y calidad educativa

Se considera el desempeño docente como las acciones que el educador realiza en su práctica pedagógica. Es un factor decisivo en la calidad educativa (Escribano, 2018). Según el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2014), esta variable se manifiesta en la capacidad para preparar el aprendizaje, conducir la enseñanza y desarrollar la profesionalidad.

En esta investigación, el desempeño se operacionaliza a través de:

- Preparación para el aprendizaje: planificación curricular y dominio disciplinar (MINEDU, 2014).
- Enseñanza para el aprendizaje: clima positivo y metodologías constructivistas (MINEDU, 2014).
- Profesionalidad e identidad: compromiso ético y formación continua (MINEDU, 2014).

METODOLOGÍA

Para el efecto del estudio, se recolectó la información en la Institución Educativa Unión Pacífico del Sur (Talavera, Apurímac) durante el año 2022. Se empleó una metodología de corte cuantitativo, la cual permite la medición numérica para probar hipótesis (Ñaupas et al., 2018). El enfoque es descriptivo-correlacional con un alcance transversal, permitiendo analizar la relación entre las variables en un momento único del tiempo (Manterola et al., 2019; Sánchez et al., 2018). A continuación, se detalla la secuencia del análisis ejecutado:

- Selección de la muestra mediante muestreo probabilístico.
- Validación de instrumentos por juicio de expertos.
- Análisis de fiabilidad (alfa de Cronbach).

- Procesamiento descriptivo (frecuencias y porcentajes).
- Pruebas de contrastación de hipótesis (chi-cuadrado de Pearson).

Población y Muestra

El universo de estudio se conformó por una población de 250 estudiantes. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se aplicó un muestreo probabilístico que resultó en 100 estudiantes, cantidad que asegura un margen de confianza adecuado para la generalización de los resultados en el contexto institucional.

Técnicas e Instrumentos

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos técnicas diferenciadas:

1. Observación documental y de campo: para la variable *Gestión Escolar*, utilizando una lista de cotejo (Ferrel, 2022) estructurada en las dimensiones de procesos pedagógicos, democracia e interculturalidad, y sinergia institucional.
2. Encuesta: para la variable *Desempeño Docente*, mediante un cuestionario dirigido a los estudiantes para medir la percepción sobre la preparación, enseñanza y acompañamiento pedagógico.

Procesamiento de datos

El análisis estadístico se realizó con el software SPSS versión 25. Se aplicaron procedimientos descriptivos para la caracterización de las variables y, para el análisis inferencial, se empleó la prueba de chi-cuadrado de Pearson, considerando un nivel de significancia del 5% ($\alpha = 0.05$).

RESULTADOS

Análisis descriptivo de las variables

En la Tabla 1 se presenta la distribución de frecuencias y porcentajes según la percepción de los estudiantes sobre las variables de estudio. Respecto a la Gestión Escolar, predomina el nivel excelente con un 88.0%, mientras que un 12.0% la califica como deficiente. En cuanto

al Desempeño Docente, el 69.0% de los educandos percibe un nivel excelente, el 28.0% un nivel regular y solo un 3.0% un nivel deficiente.

Tabla 1

Niveles de percepción de la gestión escolar y el desempeño docente

| Variables y Dimensiones | Deficiente (n) | Deficiente (%) | Regular (n) | Regular (%) | Excelente (n) | Excelente (%) | Total |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| Gestión escolar (variable 1) | 12 | 12.0% | - | - | 88 | 88.0% | 100% |
| Procesos pedagógicos | 13 | 13.0% | - | - | 87 | 87.0% | 100% |
| Democracia e interculturalidad | 20 | 20.0% | - | - | 80 | 80.0% | 100% |
| Sinergia escuela-comunidad | 20 | 20.0% | - | - | 80 | 80.0% | 100% |
| Desempeño docente (variable 2) | 3 | 3.0% | 28 | 28.0% | 69 | 69.0% | 100% |
| Preparación para el aprendizaje | 3 | 3.0% | 34 | 34.0% | 63 | 63.0% | 100% |
| Enseñanza para el aprendizaje | 3 | 3.0% | 34 | 34.0% | 63 | 63.0% | 100% |
| Profesionalidad e identidad | 4 | 4.0% | 44 | | | | |

Nota. Información procedente de la encuesta aplicada a 100 estudiantes (2022).

Análisis por dimensiones

En la variable Gestión Escolar, la dimensión de Procesos Pedagógicos alcanzó un 87,0% de nivel excelente. Por su parte, tanto la dimensión de Democracia e Interculturalidad como la de Sinergia Institucional obtuvieron un 80.0% de nivel excelente, respectivamente.

En cuanto a las dimensiones del Desempeño Docente, el desarrollo de la Profesionalidad e identidad docente presenta un 52.0% de nivel excelente; cabe destacar que esta dimensión

presenta un 44.0% en el nivel regular, siendo el área con mayor oportunidad de mejora en comparación con Enseñanza para el aprendizaje, que alcanzó un 63.0% de excelencia.

Contrastación de hipótesis

Para analizar la asociación entre las variables, se empleó la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado de Pearson. Para la Hipótesis General (HG), se obtuvo un valor de significancia de 0.041. Al ser este valor menor al nivel de error establecido ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), confirmando que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el desempeño docente en el contexto de estudio.

Tabla 2

Resultados de la prueba de chi-cuadrado para la contrastación de hipótesis

| Hipótesis | Valor Chi-cuadrado (χ^2) | gl | Significancia (p-valor) | Decisión |
|----------------------------------|---------------------------------|----|-------------------------|---------------------|
| HG: Gestión / Desempeño | 6.398 | 2 | 0.041 | Se rechaza la H_0 |
| HE1: Gestión / Preparación | 2.502 | 2 | 0.286 | Se acepta la H_0 |
| HE2: Gestión / Enseñanza | 1.839 | 2 | 0.399 | Se acepta la H_0 |
| HE3: Gestión / Identidad docente | 3.324 | 2 | 0.190 | Se acepta la H_0 |

Nota. Los resultados muestran que solo la hipótesis general presenta significancia estadística.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación permiten establecer una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el desempeño docente ($p = 0.041$), lo cual confirma que el liderazgo directivo incide directamente en la calidad pedagógica percibida. Asimismo, coincide con Apaza (2018), aunque el presente estudio reporta niveles de eficacia superiores, con un predominio del nivel excelente (88%) en la gestión.

Un elemento diferenciador en este estudio fue la implementación de estrategias de vigilancia social y la intervención de los padres de familia para el control del cumplimiento de horas pedagógicas. Esta sinergia escuela-comunidad valida lo expuesto por Estrada y Mamani (2020), quienes subrayan que, en contextos rurales y regionales, el acompañamiento directivo y la participación comunitaria potencian el clima escolar y el uso de recursos didácticos. No obstante, al analizar las dimensiones del desempeño docente, se observó que la "Profesionalidad e identidad" obtuvo una valoración menor en comparación con la "Enseñanza", lo que sugiere que, si bien el docente cumple con la instrucción, aún falta fortalecer el compromiso institucional y la identidad profesional, hallazgo que se alinea con las preocupaciones de Agüedo (2019).

Implicancias y Limitaciones

Desde una perspectiva teórica, este estudio aporta evidencia sobre la relevancia de la gestión participativa en instituciones de Apurímac. Como implicancia práctica, se sugiere que los directivos no solo se enfoquen en el control administrativo (cumplimiento de horas), sino en fortalecer la identidad docente. Como limitación, se reconoce que el estudio se centró únicamente en la percepción de los estudiantes; futuras investigaciones deberían incluir la autoevaluación docente y la observación directa en el aula para triangular los datos y obtener una visión más holística del fenómeno.

CONCLUSIONES

A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión escolar y el desempeño docente en la institución educativa de nivel secundaria estudiada en Apurímac ($p < 0.05$). Este resultado demuestra que los procesos administrativos, el liderazgo pedagógico y la organización institucional no son elementos aislados, sino factores que se asocian directamente con la calidad de la práctica docente percibida por los estudiantes. En este sentido, se determinó que las dimensiones de preparación y enseñanza para el aprendizaje guardan un vínculo estrecho con las acciones de monitoreo y acompañamiento directivo; por lo tanto, el fortalecimiento de una gestión

orientada hacia la comunicación efectiva y el soporte administrativo constante resulta fundamental para asegurar condiciones que favorezcan el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el cumplimiento de las metas institucionales.

Finalmente, en lo que respecta al fortalecimiento de la identidad y la profesionalidad docente, se establece que un clima institucional favorable y una convivencia democrática, potenciados por una gestión participativa que involucra a la comunidad y padres de familia, influyen positivamente en el compromiso ético del educador. Bajo esta premisa, se recomienda a las autoridades educativas la consolidación de modelos de gestión transparentes que aseguren la vigilancia social y el cumplimiento de las horas pedagógicas, garantizando así una mejora continua en la calidad educativa del contexto rural.

REFERENCIAS

- Agüedo, K. (2019). *Habilidades gerenciales de los directivos y desarrollo de la profesionalidad de los docentes de la I.E. N° 86043, Distrito de Jangas, Huaraz, Ancash, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3388>
- Apaza, R. (2018). *Gestión escolar y desempeño docente en aula de instituciones educativas, Santa Anita, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24330/Apaza_CRK.pdf?sequence=1
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Chávez, M. y Olivos, M. (2019). *Gestión Educativa y Desempeño Docente en la Institución Educativa “Modelo” Trujillo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo]. <https://1library.co/document/y4gnnd9y-gestion-educativa-desempeno-docente-institucion-educativa-modelo-trujillo.html>

- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. Ensayo. *Revista Educación*, 42(2), 738-752. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Estrada, E. y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146. <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70>
- Ferrel, E. (2022). *Gestión escolar y desempeño docente en la Institución Educativa Unión Pacifico del Sur Talavera – Apurímac, 2022* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45(2), 117-131. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Garrote, D., Garrote, C. y Jiménez, S. (2016). Factores influyentes en motivación y estrategias de aprendizaje en los alumnos de grado. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 31-44. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55144743002.pdf>
- Herrera, S. R. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P. y García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36-49. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.11.005>
- Mejía, T. (2022). *Educación familiar*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/educacion-familiar/>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Ed. Navarrete. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6531>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>

- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. 5a ed. Ediciones de la U. https://escuelaesam.pe/biblioteca/assets/uploads/libro_689f651fbd601.pdf
- Pozner, P. (2008). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. 5a ed. AIQUE Grupo Editor. <https://archive.org/details/pozner-p.-el-directivo-como-gestor-de-los-aprendizajes-escolares/page/n1/mode/2up>
- Romero, E., Casas, J. y Ramírez, A. (2022). El liderazgo y su incidencia en el desempeño docente. *Sinergias Educativas*. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/202>
- Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. Vicerrectorado de investigación. 1a ed. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>