



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una RED educativa de San Antonio- Huarochirí, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Mamani Vargas, Maria Ysabel (orcid.org/0009-0003-7472-2823)

ASESORES:

Dra. Julca Vera, Noemi Teresa (orcid.org/0000-0002-5469-2466)

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

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

sus niveles

LIMA – PERÚ

2024

Dedicatoria

A Dios, porque me siento bendecida con su amor infinito, a mi hija Rosita, mis hijos Sergio, Franco, a mi esposo, mis nietos, a quienes amo infinitamente y me apoyan a continuar con mis proyectos.

Agradecimiento

A la Universidad Cesar Vallejo, por brindar diferentes modalidades de atención, a la Dra. Noemi Teresa Julca Vera por su profesionalismo y enseñanzas que ha contribuido a mi fortalecimiento profesional y ha hecho posible la construcción y realización de esta investigación.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JULCA VERA NOEMI TERESA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una RED educativa de San Antonio-Huarochirí, 2023", cuyo autor es MAMANI VARGAS MARIA YSABEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 21 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JULCA VERA NOEMI TERESA DNI: 18837377 ORCID: 0000-0002-5469-2466	Firmado electrónicamente por: NOJULCAVE el 21- 12-2023 09:30:24

Código documento Trilce: TRI - 0704039





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, MAMANI VARGAS MARIA YSABEL estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una RED educativa de San Antonio-Huarochirí, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
MAMANI VARGAS MARIA YSABEL DNI: 09213193 ORCID: 0009-0003-7472-2823	Firmado electrónicamente por: MMAMANIVA el 24-12- 2023 10:13:12

Código documento Trilce: INV - 1440983



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de Autenticidad del Asesor	iv
Declaratoria de originalidad del autor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Variables y operacionalización	18
3.3 Población, muestra y muestreo	19
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5 Procedimientos	21
3.6 Método de análisis de datos	22
3.7 Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Población y muestra de estudios.	21
Tabla 2	Validez por medio de juicio de expertos.	22
Tabla 3	Resultado de confiabilidad de los instrumentos.	22
Tabla 4	Habilidades directivas * Gestión escolar.	27
Tabla 5	Tabla cruzada habilidades personales * Gestión escolar.	28
Tabla 6	Tabla cruzada habilidades interpersonales * Gestión escolar.	28
Tabla 7	Tabla cruzada habilidades grupales * Gestión escolar.	29
Tabla 8	Prueba de HG.	29
Tabla 9	Prueba de Nagelkerke.	30
Tabla 10	Prueba de HG.	30
Tabla 11	Prueba de Nagelkerke.	30
Tabla 12	Prueba de HG.	31
Tabla 13	Prueba de Nagelkerke.	31
Tabla 14	Prueba de HE1.	32

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Descripción de la dimensión habilidades directivas.	25
Figura 2	Descripción de la dimensión habilidades personales.	25
Figura 3	Descripción de la dimensión habilidades interpersonales	26
Figura 4	Descripción de la dimensión habilidades grupales.	26
Figura 5	Descripción de la variable Gestión escolar.	27

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo de determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio – Huarochirí 2023 el enfoque de estudio fue cuantitativo, con diseño no experimental, de corte transversal y el nivel es correlacional causal. La población fue de 100 docentes de cuatro instituciones educativas en una red de la provincia de Huarochirí, la muestra estuvo conformada por 80 docentes de las cuatro instituciones escolares, La información fue recolectada a través de cuestionarios que estuvieron diferenciados para cada una de las variables los cuales fueron validados mediante juicio de expertos, se realizó la confiabilidad a través del alfa de Cronbach. La obtención de resultados permite validar la hipótesis general con un $p/$ valor = menor a 0,005, por lo cual podemos concluir que las habilidades directivas influyen en la gestión escolar.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión escolar, dimensión de gestión escolar.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of managerial skills in school management from the perception of teachers of an educational network in San Antonio - Huarochirí 2023. The study approach was quantitative, with a non-experimental, cross-sectional design and the level is causal correlational. The population was 100 teachers from four educational institutions in a network in the province of Huarochirí, the sample was made up of 80 teachers from the four school institutions. The information was collected through questionnaires that were differentiated for each of the variables. which were validated through expert judgment, reliability was carried out through Cronbach's alpha. Obtaining results allows us to validate the general hypothesis with a p /value = less than 0.005, so we can conclude that management skills influence school management.

Keywords: Management skills, school management, school management dimensions

I. INTRODUCCIÓN

En el plano internacional, se evidencia que en el entorno educativo del país vecino del Ecuador, existen acciones erráticas e ineficiencia de los directivos de su escuela, en el cumplimiento de las dimensiones de la gestión escolar y esto se evidencia cuando menciona que hay conflicto de intereses, ausencia de instrumentos de gestión, abuso de autoridad, usurpación de funciones, trato preferencial a ciertos profesionales y esto lo atribuye al desconocimiento de la práctica de habilidades directivas. Así mismo manifiesta que la influencia de las habilidades directivas en la gestión pedagógica se halla en un nivel bajo, más de la mitad de los docentes manifestaron que los directivos desconocen la importancia de las habilidades personales, interpersonales y grupales para el éxito de la gestión escolar (García, 2016).

A nivel nacional, la gestión escolar es un conjunto de acciones que desarrolla los directivos para lograr una educación integral en los estudiantes. Estas acciones deben atender las dimensiones estratégicas, operativas, administrativas y comunitarias. (Pozner, 1997), los directivos forman comités de gestión escolar que integre en el trabajo a todos los miembros de la escuela para la elaboración de instrumentos de gestión y planes de trabajo enfocados al aprendizaje y al logro de los propósitos institucionales. (Minedu, 2021), por ello es importante que los directivos comprendan la influencia de las habilidades directivas para el éxito de la gestión escolar. Actualmente los directivos son denunciados por rompimiento de relaciones humanas, inadecuado manejo de los recursos, negligencia e incumplimiento de funciones, violencia escolar, entre otros. Estas situaciones demuestran las escasas habilidades directivas para una gestión escolar eficiente. El Minedu implementó en el año 2016, el MBDD y guías para la gestión escolar donde precisa las funciones, acciones, miembros integrantes de cada uno de los comités de gestión escolar, convoca a concursos para seleccionar al personal idóneo para los cargos directivos, pero el problema persiste. Según la percepción de los docentes de diversas regiones del Perú, quienes ubican en un nivel bajo el desempeño de las habilidades del directivo en las dimensiones correspondientes al desarrollo personal, de relaciones interpersonales y desarrollo habilidades de tipo grupal para una gestión escolar exitosa.

A nivel local, en algunas instituciones educativas del distrito de del ámbito de estudio de la provincia de Huarochirí, se observa que los directores de estas escuelas tienen problemas; por rompimiento de relaciones con los miembros integrantes de la escuela por inacción en la gestión de riesgo, maltrato psicológico, abuso de autoridad, cobros indebidos, incumplimiento de la calendarización escolar, del plan anual de trabajo, no atender las necesidades urgentes de la institución educativa y todo esto se percibe por las denuncias con argumentos sólidos que hacen padres de familia a los órganos intermedios y o plataformas de ESCALE o SISEVE.

Teniendo como punto de partida la realidad problemática expuesta, surge el problema general: ¿Cómo influye las habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio-Huarochirí 2023?

Problemas específicos planteados son: PE1: ¿Cómo influye las habilidades directivas personales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023?; PE2: ¿Cómo influye las habilidades directivas interpersonales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023?; PE3: ¿Cómo influye las habilidades directivas grupales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023?.

Justificación teórica, el desarrollo de la presente investigación se justifica con el estudio de diversos autores y tomamos como punto de partida la investigaciones hechas (Whetten y Cameron 2011), afirmaron que son diez las habilidades de directivos exitosos y se organiza en habilidades personales o de jerarquía que ejercen control y mantienen la estabilidad, habilidades interpersonales o de mercado que administra eficazmente las relaciones externas; habilidades grupales o de clan que está enfocado en la colaboración. Esta variable independiente influye en la variable dependiente, ya que esta es administrada por un equipo de profesionales, quienes deben realizar un conjunto de acciones para cumplir eficientemente cada uno de los componentes para desarrollar la variable dependiente con éxito y no fracasar en el intento.

Justificación práctica, estas habilidades directivas son necesarias porque que deben de ser puestas en práctica en el trabajo escolar por el equipo directivo para

el desarrollo eficiente y exitoso de la gestión escolar.

Justificación metodológica, la presente investigación de nivel correlacional causal, se ha adaptado instrumentos para la aplicación a los docentes mediante una encuesta. Los resultados obtenidos serán de importancia para investigaciones futuras.

El objetivo general es: explicar la influencia las habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023.

Los objetivos específicos son: OE1:Explicar la influencia de las habilidades directivas personales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023: OE2: Explicar la influencia las habilidades directivas interpersonales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023: OE3: Explicar la influencia las habilidades directivas grupales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023.

Hipótesis general, las habilidades directivas influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023

Las hipótesis específicas son: HE1: Las habilidades directivas personales influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio- Huarochirí 2023: HE2: Las habilidades directivas interpersonales influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio- Huarochirí 2023: HE3: Las habilidades directivas grupales influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio- Huarochirí 2023.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional se presentan los siguientes autores.

Sánchez et al., (2021), en el estudio sobre habilidades directivas (HD) y clima organizacional (CO), en medianas y pequeñas organizaciones, el propósito fue especificar el nivel de relación entre HD y CO de las Pymes. Esta investigación manifestó una metodología de tipo cuantitativa y como resultado se obtuvo que, las habilidades directivas están estrechamente ligadas al clima dentro de una organización, por lo que es necesario que los líderes demuestren un buen manejo de las dimensiones de las HD para mantener estabilidad del clima organizacional.

Ramírez (2018), en el estudio sobre habilidades directivas (HD) una condición eficaz, tuvo como objetivo determinar porque es importante el desarrollo de HD grupales e interpersonales como situación para tener resultados exitosos, este estudio presenta una metodología de tipo cualitativa, como resultado se obtuvo que la efectividad del trabajo de las personas mejora, cuando trabajan en equipo, planifican y organizan acciones, esto hace posible que haya un crecimiento de las relaciones personales, grupales e interpersonales por lo que, es necesario el crecimiento de habilidades y el planteamiento de propósitos claros por parte de los líderes pedagógicos con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Miranda (2020), cuyo objetivo fue demostrar la relación de las habilidades del directivo (HD) y gestión del conocimiento pedagógico de docentes, con un enfoque cuantitativo, no experimental, la población y muestra fueron 17 docentes, el autor concluyó que el 41,18% de los encuestados manifestó que las HD están en un nivel bajo y que, las deficiencias en el desarrollo de HD influyen en el nivel regular de la GC que en una escuela se refiere al fortalecimiento de las competencias docentes para mejorar el rendimiento escolar.

Con relación a la variable dependiente Mafla & Morán (2022), plantearon como objetivo de la investigación construir una organización teórica dirigido al directivo que gestiona la escuela y ver su influencia en el desarrollo curricular, el diseño de su investigación fue cualitativo, concluyó su investigación demostrando que, si quiere desarrollar del currículo de forma amplia y eficiente es necesario que el equipo directivo monitoree, acompañe, motive y actualice. Para alcanzar el desarrollo curricular en su totalidad y eficiencia, es necesario el seguimiento del gestor que cuente con la capacidad de motivar e innovar en el desarrollo de

estrategias que obedezcan al contexto de los estudiantes, por lo que, es imprescindible la búsqueda de nuevos métodos para garantizar la obtención de nuevos aprendizajes.

Flores (2021), planteó como objetivo de la investigación dar a conocer las singularidades encontradas de la gestión educativa. El diseño de su investigación fue heurístico. Concluyó mencionando que, la gestión en la escuela no está divorciada de la gerencia administrativa y que con el tiempo este elemento en mención se ha ido acomodando a tiempos actuales y tal es así que hoy se une a una mejor prestación de los servicios educativos. Se entiende entonces que, es el líder educativo a quien corresponde ejercer estas habilidades interpersonales para motivar y movilizar a personas que forman parte de la escuela para lograr esta variación al cambio y la mejora constante para alcanzar niveles altos en la prestación del servicio de eficiencia y eficacia que demuestren el logro de los aprendizajes.

Pacco & Dávila (2022), plantearon como objetivo de estudio el tema de la gestión escolar (GE), según el currículo nacional de la educación básica, el diseño de su investigación fue cualitativo. Concluyeron mencionando que, la GE para que tenga resultados buenos necesita del compromiso de directivos que cuenten con ética y altas competencias profesionales, por lo que actualmente es necesario que los directivos sean líderes pedagógicos que acompañen y guíen a los profesores para la mejora de su práctica pedagógica.

Finalmente, García (2022), planteó como propósito de estudio analizar la gestión educativa actual en las escuelas públicas de nuestro país. El diseño de su investigación fue descriptivo-propositivo. Concluyó mencionando que el MINEDU debe motivar la creación de políticas de educación que contribuyan a hacer mejor la prestación del servicio educativo en el área rural, con lo que se lograra el cierre de brechas educativas y de la gestión en las escuelas de ese ámbito de nuestro país.

En referencia a los estudios realizados de la variable independiente a nivel nacional, Mimbela (2021), siendo su propósito de investigación demostrar la influencia que existe entre las habilidades directivas (HD) y gestión escolar (GE) en una escuela, fue de enfoque cuantitativo, correlacional descriptiva, diseño no experimental. La población y muestra fueron 100 profesores. En su estudio afirmó

que el 58 % perciben a las HD se encontraron en un nivel alto y el 43% también percibió un nivel alto a la GE. Concluyo que los niveles altos de las HD y la GE es porque existe una influencia positiva de las actitudes personales, interpersonales y grupales del directivo sobre variable dependiente.

Vargas (2022), el punto de su estudio fue demostrar la relación entre Habilidades directivas (HD) y clima institucional, su enfoque de estudio fue cuantitativo, método establecido fue hipotético deductivo, nivel correlacional, diseño en referencia fue no experimental, la población a encuestar fueron 58 personal de profesores. Se determina según los resultados de las encuestas que, el 56,9 % considera en nivel alto al desarrollo de las HD y el 46,6% considera que existe un buen clima en la institución. Concluyo la alta relación entre las HD y el clima, es porque las actitudes personales, interpersonales y grupales que ejerce el directivo sobre el personal de una institución contribuye a generar un buen clima que es parte de la dimensión comunitaria de mi variable dependiente.

Pacheco (2022), cuyo propósito fue demostrar el influjo de las habilidades directivas (HD) y gestión institucional (GI); de enfoque de su estudio fue cuantitativo, método de investigación hipotético-deductivo, el diseño corresponde al no experimental de corte transversal, los encuestados participantes fueron 66 docentes. Se determinó según los resultados que, 63,6 % tiene como moderado el nivel de logro de las habilidades del director y 50 % en un nivel medio de la gestión institucional. Por consiguiente, el estudio denotó que, a un nivel medio de las HD, existe también un nivel medio en la GI concluyo que por el estudio en referencia que si existe influencia positiva entre ambas variables

En referencia a la variable dependiente Molina (2019), el objetivo fue determinar la relación entre las habilidades directivas (HD) y la gestión educativa (GE), en una escuela enfoque cuantitativo, investigación de tipo básica, diseño no experimental transversal, nivel descriptivo correlacional, la personas que conformaron la población fue 30 docentes. Se determinó que el 57% de docentes se dieron cuenta que la gestión en sus diversas dimensiones es menos eficiente; el 43,3% de docentes percibieron que las habilidades directivas son buenas. se da por resultado que hay ausencia de una relación de causa entre ambas variables, ya que los encuestados en un alto porcentaje manifiesta que no hay una eficiente gestión escolar, pero si se evidencia buenas HD, entonces las

habilidades directivas no tienen relación con una buena GE.

Quinto (2023), este autor en su investigación tubo como propósito establecer el influjo relacional entre la gestión pedagógica (GP) y las habilidades directivas (HD) desde lo que percibe el profesor. Cuantitativo fue el enfoque, nivel correlacional descriptivo, no experimental su diseño de corte transversal, las personas encuestadas fueron 80 docentes. El 54,5% de encuestados dijo que la variable independiente en su dimensión pedagógica se encuentra en un rango eficiente y dio un rango medio de 57,6 % para la segunda variable en todas sus dimensiones, ambas variables son directamente proporcionales, si el directivo muestra en la dimensión pedagógica eficiencia, sus habilidades directivas se encuentran en un rango medio.

Sobre la variable independiente y sus dimensiones sobre, diversos autores afirman lo siguiente.

Whetten y Cameron (2011), sostuvieron que, las habilidades del directivo son conductuales, observables e identificables y tienen la capacidad de lograr un desempeño interpersonal y organizativo eficaz mientras que Ramírez (2018), indica que el desarrollo de habilidades en sus tres dimensiones se relacionan con un trabajo permanente que potencia la ejecución eficaz de las funciones de los directivos e indica que el mayor desarrollo de estas habilidades es una mejora sostenida en la alta dirección y el desempeño del liderazgo que es necesaria para el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.

Jiménez (2016), afirmó que, las habilidades directivas están asociadas a capacidades humanas como la cooperación, comprensión y motivación ya sea individualmente o en grupo, las necesidades de conocimientos y habilidades para una gestión eficaz pueden ser muy amplias, se puede incorporar en los procedimientos de trabajo, tecnología, en el ámbito político y económico de una la empresa y las herramientas que deben utilizarse para gestionar la empresa, Pereda et al., (2014), comparte esta idea y menciona que, en cualquier tipo de organización, las personas interactúan y cada una desempeña un papel, es ahí donde se han realizado investigaciones que consisten en enfatizar la importancia de las habilidades del directivo y las personales para un desempeño eficiente en la organización.

Pereda et al., (2014), las habilidades directivas en cualquier organización laboral se han convertido en una necesidad, día a día más importante, ya que en todo espacio laboral hay interacción de personas que va de trabajadores a directivos. En este mundo actual el conocimiento está al alcance de todos gracias a la tecnología de información, la crisis financiera del mundo ha hecho que se replantee lo que debe representar sector público. En España se ha realizado la reforma y modernización de este sector, ya que se quiere contar con servidores competentes que desarrollen eficazmente su labor y para ello tiene que contar con habilidades personales y directivas.

Coello et al., (2021), afirmaron que, existen instituciones educativas donde los directores aplican estándares de liderazgo escolar y desempeño profesional, este estándar se basa en la capacidad administrativa y permite a los directores hacer cumplir los principios y normas de equidad y diversidad que se aplican al marco legal de la educación, por otro lado, el campo de la educación también está vinculado al emprendimiento, donde la innovación está integrada en el currículo, dando lugar a una visión de innovación, Plantea que las habilidades de los directivos están comprendidas por dimensiones que a su vez tienen indicadores como la motivación y comunicación que son tomadas en cuenta por las organizaciones e individuos para el desarrollo profesional de las organizaciones, concluyó afirmando que, las habilidades directivas y sus dimensiones son competencias observables con las que cuentan estos profesionales, en su vida laboral y personal, hoy en día, estas habilidades hacen la diferencia entre una organización y otra, ya que el conocimiento es común a todos gracias a la tecnología de información. Podemos mencionar que el contexto actual de crisis económica en este mundo globalizado existe muchos tipos de organizaciones con fines económicos netamente y otros sin fines de lucro, donde hay trabajadores, empleados, jefes, directivos, que se encuentran en abierta competencia, lo que va a determinar la diferencia, la preferencia del consumidor es la valoración y reconocimiento de las habilidades personales, interpersonales y grupales de estos profesionales.

Whetten y Cameron (2011), las habilidades de la dimensión personales comprenden el desarrollo de la conciencia de sí mismo, control del estrés, resolución analizada y creativa de contratiempos, estas habilidades implican el

manejo del yo. Cada conjunto de habilidades se interrelaciona con otras. (Ramírez, 2018), se refiere al desarrollo de la conciencia de sí mismo con una conducción auto personal, manejo de la tensión y resolución analizada y creativa del problema que define el estilo de solución, lo que conduce a una mejora de la administración de una organización de forma permanente.

Jiménez (2010), sostiene que, las habilidades personales de negociación permiten a los directivos alcanzar los mejores resultados tanto con los factores comunitarios como con las relaciones e interacciones dentro de la organización, el trato negociable es parte de la vida de los empresarios y, sobre todo, para obtener más valor es necesario saber qué le interesa al probable cliente y puede satisfacer sus expectativas al menor costo, también puede identificar métodos y estrategias a utilizar para mejorar los resultados en las diversas circunstancias que se presenten. A su vez, Pereda et al., (2014) afirma que, todos los individuos forman parte del activo más importante de una organización pública, por tanto estas personas tienen que tener una buena actuación en su campo laboral ya que ellos forman parte del capital humano de la empresa, que cuenta con equipo de directivos que dispone de habilidades pertinentes para la buena administración de este capital, como afirman Raineri y Fuchs (1995), los directivos en las organizaciones pueden desarrollar una eficiente gestión de estrategias siempre que haga un despliegue de su amplio potencial en el uso adecuado de sus habilidades a través de las habilidades directivas y personales. Pucholl (2003), manifiesta que algo de estrés es beneficioso, para provocar estímulos en la persona y esta se active a ello se conoce como estrés positivo, que provoca un sano estímulo que es beneficioso porque se logra un mayor rendimiento laboral también existe el estrés negativo que hace a los colaboradores propensos y vulnerables a cometer errores, los hace inútiles para el trabajo encomendado, la toma de decisiones, tienen sentimientos negativos. las técnicas para el control del estrés: Gestionar adecuadamente el tiempo, planificar, organizar, delegar, descanso, esto le permitirá mejorar su desempeño. Cuando un colaborador no cuenta con la preparación para la realización de una tarea le genera ansiedad, frustración, para ello se recomienda ser prácticos, conocer a fondo el problema, manejar ciertas estrategias como establecer prioridades, tener confianza en sí mismo, tomar un descanso, ver el lado humorístico de la situación. Puedo

concluir en referencia a lo dicho por los autores relacionado a las habilidades personales, que estas tienen relación con el desempeño laboral del individuo, que debe contar con competencias profesionales y autoconocimiento, para el desarrollo efectivo de las tareas encomendadas, porque de lo contrario generara frustración en el personal, así también debe tener control del estrés, Pucholl manifiesta, que el trabajador para estar estimulado motivado necesita un pequeño grado de este, al que llama estrés positivo. El personal y los directivos tiene que tener habilidades personales y un buen desempeño porque son el capital humano y de ellos depende la buena administración y éxito de la organización.

Becerra (2016), define las habilidades interpersonales como las relaciones que establecen todas las personas en su trayectoria de vida como, por ejemplo, la que se produce la familia, padres, hijos, amigos, compañeros de estudio, trabajo, con diversas personas en nuestra vida cotidiana y en estas relaciones intercambiamos diversas formas de comunicarnos, afectos, intereses, sentimientos, emociones. Pucholl (2003), si los directivos que administran las empresas quieren lograr que el personal, aparte de asistir solo a trabajar por un salario, también transmita alegría, empeño, entusiasmo por la labor que realiza, tiene que propiciar la motivación de sus colaboradores, esto se logrará cuando ellos perciban que la organización siente un interés y preocupación real por ellos ya que tendrá conocimiento de sus necesidades, intereses, preocupaciones, identifica sus habilidades, reconoce sus logros y fortalece su desarrollo profesional.

Whetten y Cameron (2011), sobre las habilidades interpersonales establecen relaciones a través de la comunicación efectiva, la motivación, la empatía, el tratamiento de problemas, se ponen de manifiesto en diversas situaciones que se producen al relacionarnos con diversas personas, el tema de estas habilidades comprende ciertos indicadores que no necesariamente se desarrollan de forma alineada, sino que estas pueden estar superpuestas y una puede prevalecer sobre otra es decir hay superposición entre ellas. (Ramírez, 2018), las habilidades interpersonales, están relacionadas con la comunicación, la escucha activa, la empatía es muy importante que se desarrolle en el trabajo de los directivos hacia los docentes, padres de familia, administrativo y estudiantes, ya que esto contribuye a alcanzar esta dimensión de forma armoniosa y duradera en el tiempo en una determinada organización. Las palabras tienen un impacto positivo

que nos puede convertir en un ser respetado y querido o lo contrario, ser visto como un ser despreciable. Con una buena actitud, buena comunicación verbal y no verbal podemos lograr relaciones positivas, transmitir el mensaje y lograr resultados. Concluyo que las habilidades en mención las desarrollamos en todo ámbito social y es importante tener una comunicación asertiva, ser empáticos, motivar a las personas, saber dar solución a los conflictos. En el campo laboral educativo o empresarial, un directivo debe mantener motivado a su personal, que demuestre alegría, entusiasmo, eficiencia, responsabilidad. Cuando el directivo conoce y reconoce a sus colaboradores: sus habilidades, sus logros, se preocupa realmente por ellos. Es empático y sabe de sus necesidades, preocupaciones, intereses y se ocupa de su desarrollo profesional, esto contribuye al logro de resultados exitosos y un buen ambiente laboral.

Jiménez (2010), afirma que, estas habilidades son las primordiales para realizar un buen trabajo del equipo directivo que tiene que ver con el manejo de problemas, el desarrollo del trabajo en equipo, diagnosticar problemas, tomar decisiones, conducir relaciones de trabajo productivas, liderazgo, motivación, reuniones de trabajo que sean productivas, el desarrollo de las habilidades en mención deben permitir que las decisiones que se tomen deben darse considerando todos los factores de contexto y que cada miembro de la organización anteponga los intereses de la organización por encima de sus intereses personales.

Whetten y Cameron (2011), sobre las habilidades grupales, comprende la delegación y creación del clima institucional que pone en boga el conocimiento, experiencia, y motivación de los integrantes de una organización, el trabajo en equipo y liderazgo para el cambio beneficioso, estas habilidades centran su desarrollo en ciertas situaciones que surgen cuando se produce relaciones con un grupo humano, puede que esta relación sea como líder o como miembro integrante, así también se agrega que los indicadores que corresponden a esta dimensión se pueden superponer una sobre la otra. Ramírez (2018), menciona que, las habilidades grupales comprenden la disposición de delegar, empoderar, al equipo directivo hacia el cambio beneficioso de la gestión, desarrollar trabajo con los miembros de la organización, es decir en equipo. Siempre el directivo líder debe estar al servicio de la organización, si se le reconoce como un líder exitoso

esto será por su gestión al frente de su organización. Este líder debe conocer, motivar al cambio positivo y considerar el esfuerzo del equipo, debe conocer plenamente a sus colaboradores, porque de lo contrario, no los va poder valorar, menos repotenciar el trabajo en equipo, se inspira el cambio cuando se es coherente entre lo que se dice y se hace. Pucholl (2016), se delega porque no es posible que recaiga en una sola persona ya sea directivo, todas decisiones que se acuerden dentro de una organización, delegar no es ordenar, ni ceder totalmente las responsabilidades, es un grado de libertad que se le da a los trabajadores para que tomen decisiones haciendo uso de su juicio crítico, es imposible delegar sin concederle autoridad para el logro un determinado propósito, esta debe ser por escrito clara, concisa y precisa, no es conveniente una delegación oral, poco clara o muy amplia, porque no se cumplirá el propósito de la delegación y se lograra resultados por ensayo y error, siendo perjudicial para la organización , la delegación adecuada tiene ventajas para el directivo, ya que le permitirá atender otros dimensiones de la gestión escolar y problemas que se presenten. Ventajas para los empleados, asumir cargos de mayor responsabilidad que mejorara sus habilidades, ganara experiencia y con el tiempo dejaran la organización para asumir nuevos retos. La delegación cuenta como oportunidades de aprendizaje, mayor compromiso, entusiasmo, proactividad del colaborador hacia su trabajo.

Sobre la variable, gestión escolar y las dimensiones estratégicas, pedagógica, y comunitaria, diversos autores afirman lo siguiente.

Farfán y Reyes (2017), afirman que, la gestión escolar es un mecanismo que conduce a la transformación y mejoramiento del funcionamiento al interior de los colegios mediante el desarrollo de actividades planificadas orientadas a la educación integral de los estudiantes, la que se desarrolla con una comunidad educativa cohesionada con una visión común, de acuerdo con este concepto, actualmente en las escuelas se concibe la gestión escolar como un mecanismo compuesto por un conjunto de actividades y estrategias planificadas por la comunidad educativa que deben conducir a la formación integral del estudiante hasta que culmine su trayectoria educativa.

Pérez (2014), sostiene que, la gestión escolar deben ser organizaciones flexibles a los cambios de su entorno, deben ser funcionales, adaptables, que

brinden solución a los problemas educativos, que incorpore dentro de la gestión escolar los términos de autoorganización y organizaciones flexibles como principal elemento para su funcionamiento, la correspondencia entre gestión escolar, calidad educativa y acción directiva debe estar orientada a la mejora de los aprendizajes, para esto es necesario mejorar las interacciones entre los directivos y docentes.

Cantero y Celman (2006), afirman que, la gestión en la escuela es un proceso interactivo de desarrollo de actividades que está ubicado en el ámbito organizacional de la administración de las escuelas; influye en las dinámicas interpersonales, grupales e institucionales con una finalidad reflexiva e intencional en cada una de las dimensiones se combinan estrategias, para el logro de objetivos, mientras que Casassus (1997), relaciona la gestión con la capacidad de administrar los recursos de la organización para lograr los objetivos deseados, indica también que, tienen componentes institucionales, de recursos, de metas e interrelaciones entre las personas para el desarrollo de actividades que se sustentan en una base cognitiva y respetando las normas legales vigentes.

Tapia (2010), indica que, el objetivo central de la gestión escolar debe ser el aspecto pedagógico, ya que, debe dar apertura al aprendizaje y la innovación, para ello debe promover el fortalecimiento docente, trabajar con toda la comunidad educativa centrando sus esfuerzos en el desarrollo pedagógico mientras que el Minedu (2021), indica que es un agrupación de procesos estratégicos y administrativos del líder que busca la formación integral, y debe asegurar el ingreso y término de la trayectoria educativa de todos los estudiantes, lo que se lograra, si se logra desarrollar todos los procesos que corresponden a la dimensiones condiciones operativas, pedagógicas y del bienestar escolar.

Pacco y Dávila (2022), sostienen que, el tema que tratamos está inmerso en la conducción de una gestión compartida para el cambio, el cumplimiento de la normativa legal vigente ya que, los directores gestionan las relaciones entre el colegio con la comunidad, comparten responsabilidades con el equipo de docentes, logran la visión, misión de la i.e. los son gestores del cambio, valoran las fortalezas de su equipo docente y los acompañan para que logren mejorar su práctica pedagógica, por otra parte, Malla Mafla y Moran (2022), afirman que, la gestión

escolar comprende un proceso de planificación estratégica, que debe tener una visión vinculada con el contexto educativo y los objetivos institucionales , una óptima gestión , debe estar alineada a las políticas educativas, dar cumplimiento a las normas, a las acciones educativas, administrativas, directivas y participativas para asegurar una formación efectiva y de calidad, con convivencia social, económica, política, cultural, cognitiva entre todos los que conforman la comunidad en el colegio o escuela.

García y Juárez (2018), sobre la gestión escolar afirman que consigue promover el fortalecimiento del liderazgo en los directivos, con el propósito que ejerzan una autoridad lineal horizontal, con una participación mayor en la toma de decisiones, el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias de las personas que integran a la comunidad educativa. La gestión escolar eficiente enriquece el mejoramiento continuo y pertinente de la educación y permite la ejecución de la misión y visión institucional. De acuerdo con lo descrito por diversos autores, la gestión escolar consiste en la planificación de acciones en su conjunto que deben estar organizadas, articuladas entre sí, donde el principal objetivo es mejorar los resultados del aprendizaje de los estudiantes, su formación integral, lograr alcanzar los propósitos, metas, visión y misión institucionales. Una gestión escolar eficiente, es una gestión organizada donde se promueve el liderazgo de los directivos, trabajo en equipo, toma de decisiones, administración eficiente de los recursos, fortalecimiento de las competencias docentes, valoración de la convivencia democrática en el respeto a los lineamientos de la política educativa y normas legales vigentes.

Pozner (1997), la gestión escolar es un conjunto de acciones que se encuentran relacionadas entre sí y son promovidas por el equipo directivo de una institución educativa con la finalidad de promover y lograr una finalidad pedagógica para la institución y la comunidad.

Dimensión administrativa u operativa Minedu (2021), son todas las actividades que brindan un soporte y seguridad para el desarrollo de condiciones de operatividad del colegio y hacen posible que las actividades comunitarias, estratégicas y pedagógicas, se ejecuten naturalmente y efectiva. Pozner (1997), hace referencia a esta dimensión como la de soporte de las demás dimensiones, ambos conceptos confluyen ya que esta dimensión es la que pone en

funcionamiento las actividades de soporte que son necesarias para la prestación óptima del servicio educativo en las escuelas.

Dimensión pedagógica MINEDU (2021), son tareas en su conjunto organizadas y recursos relacionados al logro de aprendizajes. Pozner (1997), hace referencia a esta dimensión como los fines y propósitos educativos precisos o en fin superior de la escuela en la comunidad, ambos conceptos concuerdan ya que en la práctica esta dimensión está relacionada a los fines y propósitos educativos en el marco del CNEB y de acuerdo a sus lineamientos las actividades escolares trascienden a la comunidad y familias, ambos conceptos concuerdan ya que en la práctica esta dimensión está relacionada a los fines y propósitos educativos en el marco del CNEB y de acuerdo a sus lineamientos las actividades escolares trascienden a la comunidad y familias.

Dimensión comunitaria Minedu (2021), su concepto concierne a fomentar un conjunto de acciones de gestión relacionadas con convivencia escolar basadas en los lineamientos de los enfoques del CNEB, que favorezcan un espacio seguro para el aprendizaje y que los estudiantes logren un desarrollo integral. Pozner 1997, hace referencia a esta dimensión como la relación entre la comunidad y la institución educativas; entre la escuela y sociedad; la relación entre la escuela y los padres de familia. Ambas teorías concuerdan en que la dimensión referida contribuye a brindar un espacio seguro para la formación integral del estudiante al interior de las escuelas, hace referencia de incluir a la comunidad, al conjunto familiar en las actividades de la institución escolar, estos conceptos de incluir a las familias y comunidad se encuentran en el CNEB y decreto supremo N.º 013-2022 Minedu donde se busca el compromiso y participación activa de la familia-escuela-comunidad, para fortalecer el acompañamiento a las familias, como aliados para asegurar el logro de los aprendizajes, mejorar la convivencia en todos los espacios del estudiantes y el bienestar de todos los miembros de las familias.

Respecto a la variable de gestión escolar, los teóricos que considerados como Farfán (2017), quien manifiesta que la dimensión estratégica, surge como necesidad hacer cambios significativos y evaluar la calidad de la educación. Nos dice que este enfoque nace en el 2001, como un proceso de reformas políticas educativas en el sistema de la educación pública y en colaboración con la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), la

importancia encontrada de esta dimensión permite el análisis por parte de todos los actores educativos. De acuerdo con la guía del Minedu (2021), que habla sobre la dimensión estratégica e indica que esta referida a los propósitos y fines educativos y partiendo de ellos se establecen metas y objetivos para mejorar los aprendizajes, el concepto de ambos autores tiene relación ya que la dimensión estratégica es parte de la gestión escolar y esta se planifica, desarrolla, evalúa y reformula con toda la comunidad educativa con la finalidad de tener resultados mejores de aprendizaje y la educación integral de los estudiantes y cohesionada con practica en el trabajo en equipo y formulación de forma clara los objetivos y metas institucionales.

La dimensión estratégica es una clara orientación de los propósitos y fines educativos a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora del servicio educativo. Minedu (2021), tiene como finalidad orientar el proyecto educativo institucional y que impulse la autonomía institucional, especificando características propias de la comunidad escolar. García (2016), Relacionado a las metas, competencias y objetivos institucionales, con una clara visión institucional. UNESCO (2000), orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos que sirven como punto de partida para establecer objetivos y metas para la mejora de la gestión escolar. DS. N.º 006-2021 Minedu todos los conceptos coinciden en que esta dimensión establece de forma clara las metas, objetivos, fines, propósitos educativos que orientan gestión escolar, por esto, antes de fijarse metas y trazar objetivos lo primero es realizar una evaluación de la calidad de la prestación del servicio educativo.

Dimensión estratégica Minedu (2021), concierne a la orientación clara y compartida de los propósitos y fines educativos de la escuela a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de esta. Pozner (1997), hace referencia que esta dimensión debe estar centrado en lo pedagógico, en la profesionalización docente, en el trabajo en equipo, apertura al aprendizaje e innovación; fomentar espacios para la reflexión y formación permanente. Tomando como referencia a los autores, las guías y documentos de gestión escolar se concluye que su fin y propósito es el aprendizaje, la formación integral de los estudiantes y que culminen la educación básica esto concuerda con lo manifestado por Pozner, ya que manifiesta que la gestión estratégica debe estar centrada en la profesionalización

docente permanente para brindar una educación de calidad.

Pacco y Melanio (2022), afirman que, el aspecto más importante de la dimensión administrativa es el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, el directivo es un estratega administrativo, porque resuelve conflictos, toma decisiones, de forma democrática y en consenso, maneja con honestidad y transparencia el presupuesto institucional, la gestión de los recursos financieros deben estar destinados a las necesidades educativas para el logro de los aprendizajes. la rendición de cuentas oportuna a la comunidad educativa despejara toda duda de un manejo de los recursos del estado.

Mafla y Moran (2022), la dimensión administrativa- operativa, está relacionada con las finanzas y es necesario una buena toma de decisiones que permitan a las i.e. mantenerse en un entorno competitivo, ofertar su servicio educativo, solventar sus gastos y recursos para poder brindar una educación de calidad.

Farfán y Reyes (2017), la dimensión pedagógica plantea analizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, considerando aspectos como la planificación y evaluación del proceso pedagógico, al desarrollar estas actividades se puede observar los procesos de enseñanza y aprendizaje, haciendo uso de recursos didácticos, que conlleven a aprendizaje significativos para los estudiantes, es necesario que exista un dialogo entre docentes para identificar y definir las estrategias de enseñanza apropiadas para lograr aprendizaje.

Pacco y Dávila (2022), la gestión pedagógica debe concentrarse en un acompañamiento constante, de apoyo a la tarea de planificación de actividades de aprendizaje y atendiendo la calidad del servicio educativo que le brinda a la comunidad educativa, un aspecto importante de la gestión pedagógica es que el director debe promover que los docentes a su cargo participen en programas de formación continua, se actualicen en didáctica, pedagogía y contenidos disciplinares porque de ello depende los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

García y Juárez (2018), la gestión pedagógica es la razón de todas las acciones importantes realizadas para el proceso de aprendizaje, un hecho que el resto de las dimensiones giran en torno a esta dimensión, si se tiene una eficiente gestión pedagógica, el proceso de enseñanza aprendizaje no será complejo y así se logrará de forma eficiente los objetivos trazados para brindar una educación integral

Cantero y Celman (1999), indican que, las interacciones orientadas a la gestión comunitaria remiten a un tipo peculiar de relaciones, que tienen lugar a partir de la convivencia cotidiana entre estudiantes, docentes, padres de familia, directivos, con todas sus implicancias, como vínculos afectivos, relaciones sociales e institucionales, donde debe primar la convivencia armoniosa y un clima favorable para el aprendizaje.

Antúnez(1999), indica que, para el desarrollo de esta dimensión se debe desarrollar políticas de colaboración con las familias, para ello se requiere de voluntad, tiempo, incentivos motivacionales, el cual aumentaría si es que el proyecto se elabora con el aporte de todos los integrantes de la comunidad educacional, asesoramiento de organismos intermedios, pero también se necesita instancias supervisoras, para que los procesos internos de innovación que se inician en las escuelas sean acompañados y complementados desde fuera de ellas .

Miranda y Rojas (2022), la principal función de la gestión comunitaria es proyectar su imagen a la comunidad, para ello debe conocer el contexto educativo, valorar la importancia en el aprendizaje de sus hijos la intervención de los padres de estudiantes; para ello en las actividades institucionales debe incorporar la participación de estos e identificar a aliados estratégicos que aporten a un buen clima y una sana convivencia institucional. El directivo líder cuenta con un equipo de trabajo de docentes para la gestión exitosa de la escuela y es referente para la comunidad.

Malla y Moran (2022), la dimensión comunitaria, basa su estudio en la influencia que tiene la escuela en la comunidad educativa, como participan, se integran y conviven. Fijan su atención educativa en aquellos con necesidades, recursos especiales y los atiende con una visión de inclusión, previniendo riesgos de abandono escolar u otros.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación.

3.1.1. Tipo de investigación:

investigación de tipo básica, quiere ampliar conocimientos, teorías y comprensión del objeto de estudio (Hernández y Sampieri, 2018).

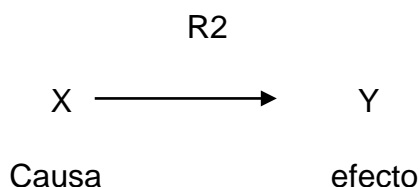
El enfoque es cuantitativo, por su naturaleza estadística, analiza objetivamente la realidad de forma numérica para predecir el comportamiento del problema planteado. A través de la recolección de datos se comprueba la hipótesis. Al término de la investigación se logra resultados generales (Hernández y Sampieri, 2018).

El nivel es correlacional causal, estos diseños quieren medir la relación entre causa y efecto, el presente tiene su fundamento en la formulación del planteamiento de hipótesis causal (Hernández y Baptista, 2014). Lo que se quiere explicar es cómo influye la variable independiente sobre la variable dependiente.

3.1.2. Diseño de investigación:

Este estudio de investigación es no experimental, de corte transversal, porque solo se ha observado y no se realizó manipulación de variable alguna. Con el resultado obtenido puedo explicar el objetivo general y comprobar la hipótesis (Sampieri 2018).

La forma del trabajo presente:



X = Habilidades directivas

Y = Gestión escolar

3.2 Variables y operacionalización

Variable independiente. Habilidades directivas

Definición conceptual: son acciones conductuales observables, que realizan las personas, estas cuentan con diferentes personalidades por tanto aplican sus habilidades de forma diferenciada (Whetten y Cameron, 2011).

Definición Operacional: Esta variable implica tres dimensiones: habilidades personales, interpersonales y grupales, esta actuación es propia de la alta gerencia para un desarrollo eficiente y exitoso del rol de los directores de las escuelas (Ramírez, 2018).

Indicadores.

La variable en estudio tiene veinticuatro indicadores, en la primera dimensión ocho indicadores; en la segunda, ocho indicadores y en la tercera ocho (anexo 1).

Escala de valoración:

Aplicado la escala tipo Likert, con cinco alternativas probables de selección: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Variable dependiente: Gestión escolar.

Conjunto de actividades, interrelacionadas entre ellas, que desarrolla el equipo directivo de una escuela, con la finalidad de lograr aprendizajes, la formación integral y la culminación de la educación básica de los educandos (Minedu, 2021).

Definición operacional:

La variable en estudio comprende las dimensiones siguientes: gestión institucional; de las condiciones administrativas u operativas; de la práctica pedagógica y del bienestar escolar (Minedu, 2021).

Indicadores:

La dimensión primera dimensión cuenta con seis; la segunda con seis; la tercera con siete y la última con siete indicadores respectivamente (Anexo 2).

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Según Pineda et al., (1994), la población se refiere al sujeto u objeto al que aplicaremos el cuestionario para hacer un estudio, en este caso la población es cien profesores de una red escolar del distrito de San Antonio – Huarochirí.

3.3.2. Muestra

Al respecto, López (2004), en su estudio define muestra como la parte de la población que se tendrá en cuenta a la hora de realizar procedimientos estadísticos. Se usó para esta investigación la muestra es de 80 docentes. Para la presente investigación y la muestra fija, se aplicó la siguiente fórmula de población finita (anexo 3).

3.3.3. Muestreo

Según Otzen y Manterola (2017), un procedimiento donde el propósito de la población se separa en segmentos que puede ser una muestra estratificado.

Por consiguiente, la muestra queda:

Tabla 1

Población y muestra de estudio

	Población	Muestra
I.E. 1	40	32
I.E. 2	30	24
I.E. 3	20	16
I.E. 4	10	08
Total	100	80

Nota: Muestreo estratificado

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica de investigación.

La técnica de estudio, fue una encuesta para ambas variables en la muestra seleccionada. Casas et al., (2003), consideran que este método es más común en la investigación científica porque recopila datos haciendo preguntas a los participantes para obtener información; así mismo permite adquirir y procesar datos de forma rápida y eficiente. En la presente cada variable tiene su cuestionario (anexo 4).

Instrumento de investigación.

En este trabajo se utiliza un cuestionario como herramienta. Meneses (2020), la define como la herramienta estandarizada que permite recoger datos para la investigación, contiene preguntas abiertas o cerradas que contribuye hacer comparaciones estadísticas y formular objetivos de investigación. Gonzales (2020), en su obra "Técnicas e Instrumentos de Investigación Científica" da a conocer al cuestionario como una herramienta que recoge datos, compuesta por preguntas más alternativas de respuesta, lo que refiere a la escala de medición del instrumento se utilizará el método Likert como se presenta en la ficha técnica (anexo 5).

Validez

Hernández-Sampieri et al., (2018), es la capacidad de un instrumento que va a indicar el nivel de exactitud de cada una de las variables que se pretende evaluar, la validez de los cuestionarios va a permitir medir lo que se pretende medir en las variables. Para esta investigación se usó la validación de juicio de expertos, el cual mide, relevancia, pertinencia y coherencia (anexo 6).

Tabla 2

Validez por medio de Juicio de Expertos

N°	Nombres y apellidos	Dictamen
1	Dr. Delgado Arenas Raúl	Aplicable
2	Dra. Gardenia Romaní Bustamante	Aplicable
3	Dra. Huallpa Cáceres Alicia	Aplicable

Nota: Elaboración propia

Confiabilidad:

Hernández et al., (2013), un instrumento de medición es confiable cuando es aplicado de forma repetida y produce resultados equivalentes y coherentes en su estudio, es decir, mide la consistencia del ítem. Constatado la confiabilidad de los instrumentos haciendo uso del cociente de Cronbach, se realizó la aplicación de un cuestionario muestra de ambas variables; se procesó los datos en un Excel, se aplicó el alfa de Cronbach e hizo el análisis, teniendo los siguientes resultados.

Tabla 3

Resultado de confiabilidad de los instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	Grado confianza
Habilidades directivas	0,990	Confiable
Gestión Escolar	0,988	Confiable

Nota: datos de encuesta

3.5. Procedimientos:

Como primer paso se elaboraron las cartas de presentación para las instituciones educativas donde se aplicarían los instrumentos, se gestionó a la universidad el sellado de estas para luego pedir autorización a las escuelas para entrevistar a los directores y fijar una fecha específica para aplicar los cuestionarios a los docentes.

El día de la aplicación del instrumento, se entregó a los docentes que iban a ser encuestados un documento proporcionado por la universidad, que servía para que estén informados del trabajo que se iba a realizar en su escuela, lo debían leer y completar, para la aplicación del cuestionario. Esta se realizó en cuatro instituciones y en cuatro días, ya que fue de forma presencial, la estrategia utilizada fue entregar los dos cuestionarios a la hora de ingreso y recoger a la hora de recreo del mismo día.

3.6 Método de análisis de datos

Se concluyó con la recepción los datos informativos de las dos variables y para ello se realizaron actividades para el análisis de los datos, la primera actividad, corresponde al almacenamiento y ordenamiento de los resultados obtenidos. Lo primero que se hizo fue organizar y construir en Excel un banco de datos para registrar los resultados de los cuestionarios, luego, se llevó toda esta información a un programa estadístico, conocido como SPSS v28 para procesarla, se configuró de acuerdo con las variables y sus respectivas dimensiones para poder analizar los datos recogidos, ya que se tiene resultados que pueden interpretarse y explicarse de forma descriptiva, lo que serán sustentados haciendo uso de los gráficos de barras.

3.7.- Aspectos éticos

Haciendo del uso de la norma APA, esta investigación se elaboró con las normas indicadas, se ha utilizado los documentos proporcionados por la universidad, para proteger la integridad académica y evitar alguna forma de copia, tanto en la introducción y en el marco teórico se citaron a los investigadores y teóricos que contribuyeron a la producción del presente trabajo de investigación. Así también, se ha considerado tener en reserva y en secreto el nombre de todos los docentes que participaron en la presente investigación.

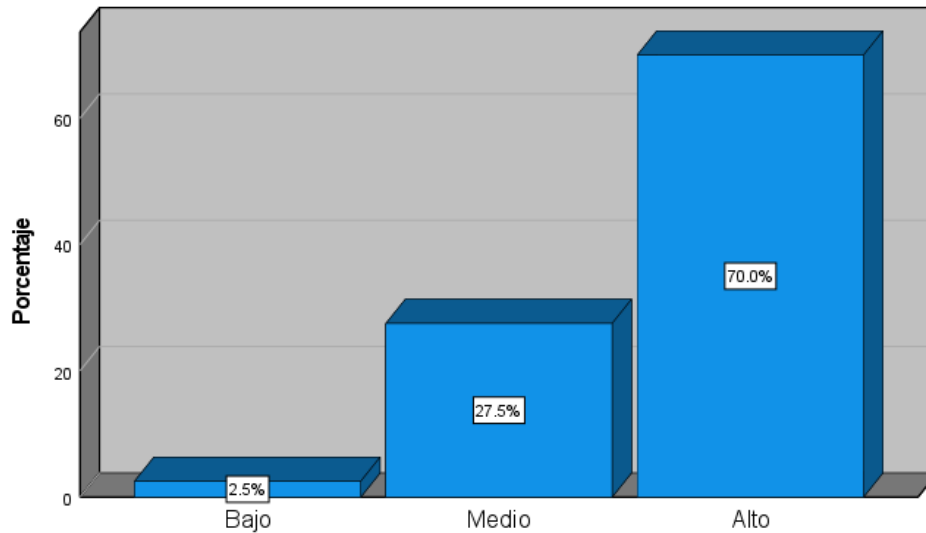
Según los estándares éticos internacionales, este trabajo de investigación

ha tomado presente el básico fundamento para evitar cualquier tipo de perjuicio, asegura que los procesos realizados no dañen a los docentes y tampoco a la institución educativa. Así también, se ha tomado en cuenta el principio del respeto a la autonomía, mediante una carta de consentimiento informado, para que los docentes firmen su consentimiento para participar o no, se aplicó el principio de equidad para evitar toda forma de exclusión hacia algunos de los participantes.

IV. RESULTADOS

Figura 1:

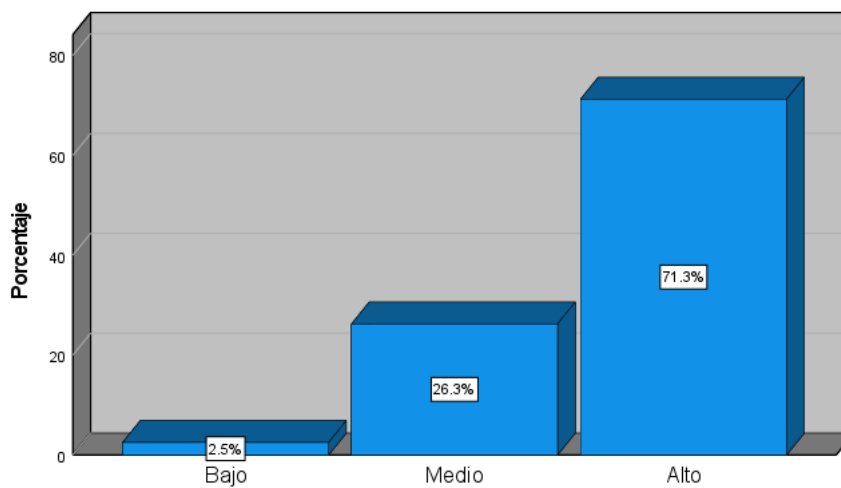
Descripción de habilidades directivas



Del 100% de los encuestados, el 70% perciben que las HD es alto, mientras que para el 27.5% es medio y para el 2.5% es bajo.

Figura 2:

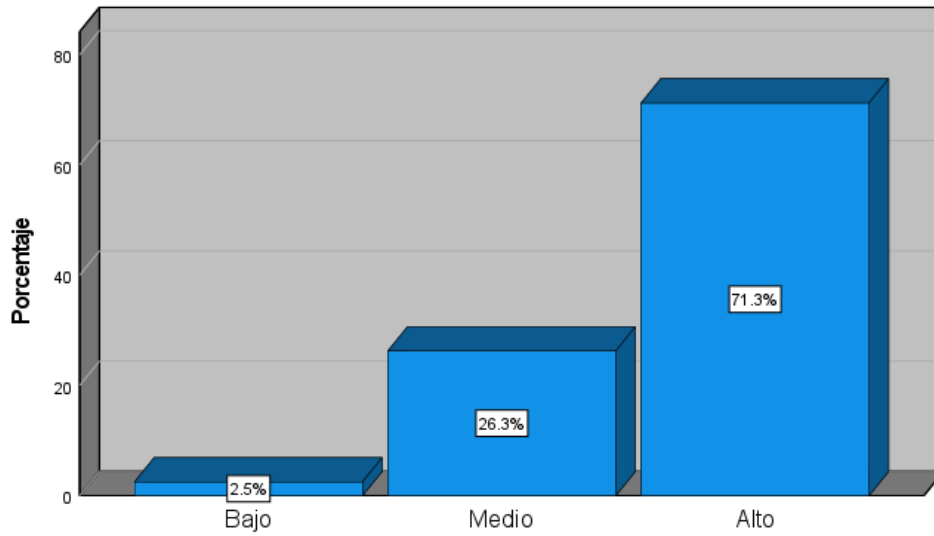
Descripción de la dimensión habilidades personales



Del 100% de los encuestados, el 71.3% perciben que las HP es alto, mientras que para el 26.3% es medio y para el 2.5% es bajo.

Figura 3:

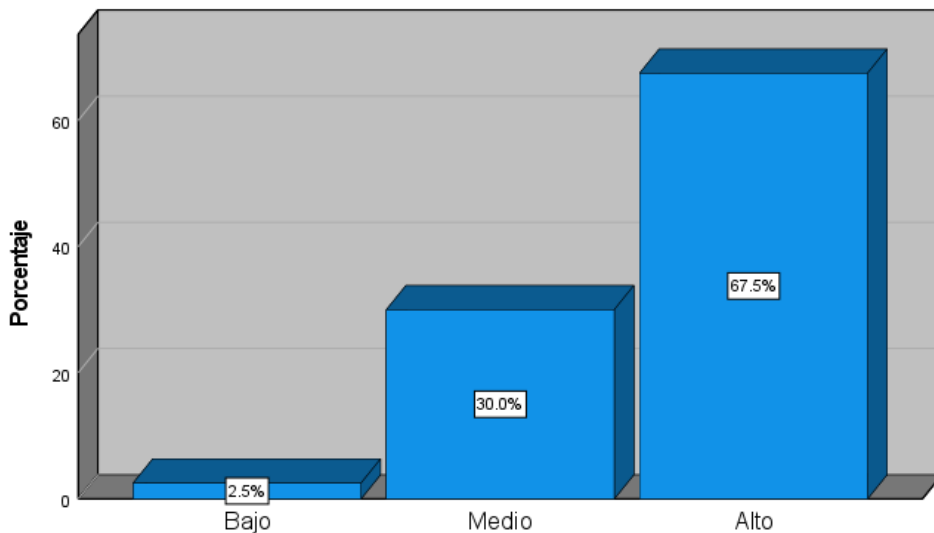
Descripción de la dimensión habilidades interpersonales



Del 100% de los encuestados, el 71.3% perciben que las HI es alto, mientras que para el 26.3% es medio y para el 2.5% es bajo.

Figura 4:

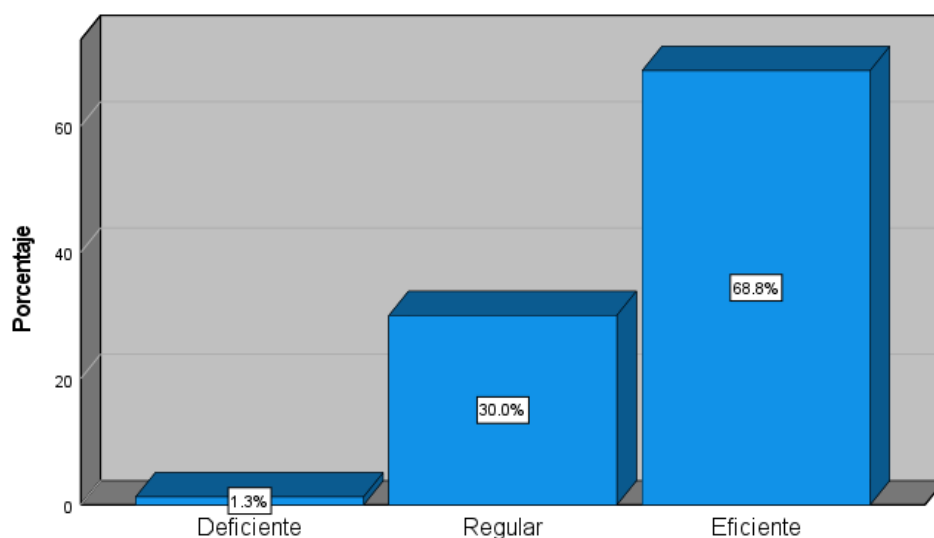
Descripción de la dimensión habilidades grupales



Del 100% de los encuestados, el 67.5% perciben que las HG es alto, mientras que para el 30% es medio y para el 2.5% es bajo.

Figura 5:

Descripción variable Gestión escolar



Del 100% de los encuestados, el 68.8% perciben que las GE es alto, mientras que para el 30% es medio y para el 1.3% es bajo.

Tabla 4:

*Habilidades directivas*Gestión escolar*

		Gestión escolar			Total	
		Deficiente	Regular	Eficiente		
Habilidades directivas	Bajo	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.00%	2.50%	0.00%	2.50%
	Medio	Recuento	1	14	7	22
		% del total	1.30%	17.50%	8.80%	27.50%
	Alto	Recuento	0	8	48	56
		% del total	0.00%	10.00%	60.00%	70.00%
Total	Recuento	1	24	55	80	
	% del total	1.30%	30.00%	68.80%	100.00%	

En la tabla se ve 17.5% de los profesores percibe que cuando las habilidades directivas se dan en un nivel medio la gestión escolar es regular, así mismo para el 60% las habilidades directivas son alto cuando la variable dependiente es eficiente.

Tabla 5:*Tabla cruzada Habilidades personales*Gestión escolar*

			Gestión escolar			Total
			Deficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades personales	Bajo	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.00%	2.50%	0.00%	2.50%
	Medio	Recuento	1	15	5	21
		% del total	1.30%	18.80%	6.30%	26.30%
	Alto	Recuento	0	7	50	57
		% del total	0.00%	8.80%	62.50%	71.30%
Total	Recuento	1	24	55	80	
	% del total	1.30%	30.00%	68.80%	100.00%	

En la tabla se ve que el 18.8% de docentes percibe que cuando las habilidades personales se dan en un nivel medio la gestión escolar es regular, así mismo para el 62.5% las habilidades personales son altas y la variable dependiente es eficiente.

Tabla 6:*Tabla cruzada Habilidades interpersonales*Gestión escolar*

			Gestión escolar			Total
			Deficiente	Regular	Eficiente	
Habilidades interpersonales	Bajo	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.00%	2.50%	0.00%	2.50%
	Medio	Recuento	1	13	7	21
		% del total	1.30%	16.30%	8.80%	26.30%
	Alto	Recuento	0	9	48	57
		% del total	0.00%	11.30%	60.00%	71.30%
Total	Recuento	1	24	55	80	
	% del total	1.30%	30.00%	68.80%	100.00%	

En la tabla se mira 16.30% de docentes percibe que cuando las habilidades interpersonales se dan en un nivel medio la gestión escolar es regular, así mismo para el 60% las habilidades interpersonales son alto y la variable dependiente es eficiente.

Tabla 7:*Tabla cruzada Habilidades grupales*Gestión escolar*

		Gestión escolar			Total	
		Deficiente	Regular	Eficiente		
Habilidades grupales	Bajo	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.00%	2.50%	0.00%	2.50%
	Medio	Recuento	1	14	9	24
		% del total	1.30%	17.50%	11.30%	30.00%
	Alto	Recuento	0	8	46	54
		% del total	0.00%	10.00%	57.50%	67.50%
Total	Recuento	1	24	55	80	
	% del total	1.30%	30.00%	68.80%	100.00%	

En la presente se evidencia que el 17.50% de los encuestados percibe que cuando las habilidades grupales están en un nivel medio la gestión escolar es regular, así mismo para el 57.5% las habilidades grupales son alto y la gestión escolar es eficiente.

Dado que la variable dependiente es de naturaleza cuantitativa para contrastar la hipótesis se usó regresión logística ordinal, así mismo se trabajó con un nivel de significancia de 0.05.

Prueba de hipótesis General

H0: Las habilidades directivas influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023.

HG: Las habilidades directivas influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio- Huarochirí 2023.

Tabla 8:*Prueba de HG*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	36.113			
Final	10.526	25.587	2	<.001

Función de enlace: Logit.

Siendo el valor de sig. es menor a 0.05, existe evidencia estadística para aceptar que las habilidades directivas influye en la variable dependiente

Tabla 9:*Prueba de Nagelkerke*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.274
Nagelkerke	0.37
McFadden	0.237

Función de enlace: Logit.

En la tabla se observa que la influencia es del 37 % de la variable independiente sobre la variable dependiente.

Prueba de hipótesis Específica 1

H0: Las habilidades directivas personales no influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio-Huarocharí 2023.

HE1: Las habilidades directivas personales influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio- Huarocharí 2023.

Tabla 10:*Prueba de HG*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	43.598			
Final	9.936	33.662	2	<.001

Dado que el valor de sig es menor a 0.05, existe evidencia estadística para aceptar que las habilidades directivas personales influye en la variable dependiente.

Tabla 11:*Prueba de Nagelkerke*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.343
Nagelkerke	0.464
McFadden	0.312

Función de enlace: Logit.

En la tabla se observa que la influencia es del 46.4% de dimensión HP sobre la variable dependiente

Prueba de hipótesis Específica 2

H0: Las habilidades directivas interpersonales no influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio-Huarochirí 2023

HE1: Las habilidades directivas interpersonales influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio-Huarochirí 2023

Tabla 12:

Prueba de HG

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	33.325			
Final	10.725	22.601	2	<.001

Función de enlace: Logit.

Dado que el valor de sig es menor a 0.05, existe evidencia estadística para aceptar que las habilidades directivas interpersonales influyen en la variable dependiente

Tabla 13:

Prueba de Nagelkerke

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.246
Nagelkerke	0.333
McFadden	0.21

Función de enlace: Logit.

En la tabla se observa que la influencia es del 33.3% de la dimensión IP sobre la variable dependiente.

Prueba de hipótesis Específica 3.

H0: Las habilidades directivas grupales no influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio- Huarochirí 2023.

HE1: Las habilidades directivas grupales influyen en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de distrito de San Antonio- Huarochirí 2023.

Tabla 14:

Prueba de HE1

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	32.662			
Final	10.808	21.854	2	<.001

Función de enlace: Logit.

Dado que el valor de sig es menor a 0.05, existe evidencia estadística para aceptar que las habilidades directivas grupales influye en la variable dependiente

Tabla 15:

Prueba de Nagelkerke

	Pseudo R cuadrado
Cox y Snell	0.239
Nagelkerke	0.323
McFadden	0.203

Función de enlace: Logit.

En la tabla se observa que la influencia es del 32.3% de la dimensión HG sobre la variable dependiente.

V.- DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo general que fue explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio – Huarochirí 2023, según los resultados de descripción el 70% y el 68.80% percibe que las HD y la GE es alto respectivamente; así mismo según la tabla cruzada para el 60% las HD es alto, cuando la gestión escolar es eficiente; según la prueba de hipótesis se llegó a contrastar que el valor de Sig. es menor a 0.05. existe evidencia estadística que las habilidades directivas influyen en la gestión escolar en un 37%.

Los resultados mencionados concuerdan con la investigación de Mimbela (2021), que quería demostrar si existía relación entre las habilidades directivas HD y la gestión escolar GE, en una escuela y los resultados obtenidos que el 58 % perciben a las HD se encontraron en un alto nivel y el 43% también percibió un alto nivel a la GE, concluye que hay una influencia positiva entre las dimensiones de las ambas variables, de igual forma Pacheco (2022), cuyo propósito fue determinar el influjo de las habilidades directivas (HD) y la gestión institucional GI, en una institución de educación pública esto si sus resultados arrojaron que, si existe influencia entre ambas variables ya que esta investigación obtuvo nivel de desempeño medio de HD y nivel de desempeño medio en GI, por tanto, se concluye que, a nivel medio de HD, nivel medio en la GI, por tanto, si existe influencia entre ambas variables; así mismo Molina (2019), El propósito de esta investigación fue establecer la relación entre las habilidades directivas (HD) y la gestión educativa (GE) en un institución educativa , el concluyo en que las variable independiente no tuvo influencia en la variable dependiente, ya que en esta investigación el 43% los docentes percibieron altas las habilidades directivas por parte del director y el 57% percibió a la GE como poco eficiente, por tanto esta investigación demuestra que no existe influencia de las HD en la GE. La dos primera investigaciones, concuerdan con los resultados arrojados en este trabajo de investigación, ya que a un nivel alto o medio de la variable independiente existe una correlación igual en la variable dependiente, es decir se demuestra la influencia positiva de una variable sobre la otra; por otra parte discrepo con Molina (2019), quien en

su investigación tiene como resultado que no hay relación entre ambas variables, ya que en sus resultados arroja alto desempeño en la variable independiente y bajo desempeño en la variable dependiente, por tanto según esta investigación, las habilidades del directivo no influyen en la gestión escolar en una institución educativa.

Con respecto a esta última investigación según MINEDU 2021, manifestó que para una gestión escolar exitosa el directivo debe desarrollar un conjunto de actividades estratégicas que corresponde a cada una de las dimensiones, para ello, el directivo debe ser líder quien mediante sus habilidades directivas materialice las actividades con la comunidad educativa y logre resultados. También, Whetten y Cameron (2011), respecto al concepto en mención nos dice que son un conjunto de competencias y capacidades, observables a través de actitudes en cada una de sus dimensiones que están interrelacionadas entre sí y que el desarrollo de las habilidades directivas en su conjunto logra resultados eficientes en una organización, por tanto, de acuerdo con este concepto que manifiesta explícitamente que las habilidades directivas en su conjunto logran resultados eficientes en cualquier tipo de organización y no solo ello, también logra el crecimiento personal del individuo.

Con respecto al objetivo específico 1, se buscó explicar el influjo de las habilidades directivas personales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio – Huarochirí 2023, según los resultados de descripción el 71.3% percibe que las HDP es alto; según la tabla cruzada para el 62.50% las HDP es alto cuando la gestión escolar es eficiente; según la prueba de hipótesis se llegó a contrastar que el valor de Sig. es menor a 0.05. existe evidencia estadística para aceptar que las HDP influyen en la GE y la influencia es del 46.4% de la dimensión 1 sobre la variable dependiente.

Los resultados descritos tienen relación con la investigación de Sánchez et al., (2020), quienes en su trabajo de investigación tenían por fin determinar la relación de las habilidades directivas, con el clima institucional dentro de una organización; demostraron que los directivos deben tener un buen manejo de las dimensiones de las habilidades directivas para mantener el buen clima institucional; así también Vargas (2022), cuyo propósito de estudio fue establecer la relación entre Habilidades directivas y clima institucional, su

resultado arrojo nivel alto de la variable independiente , en relación con un nivel alto de la variable dependiente ambas investigaciones se centra en el manejo de la variable independiente y sus dimensiones, siendo una de ellas las habilidades personales para la existencia de un buen clima institucional, que es uno de los indicadores de la gestión escolar, por tanto se puede afirmar que hay relación entre estos antecedentes y el resultado de estudio del presente trabajo de investigación que es la influencia de la primera dimensión con la variable dependiente. Lo descrito los sustentos con los siguientes teóricos Whetten y Cameron (2009), las habilidades personales comprenden el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución analítica y creativa de problemas, cada conjunto de habilidades se interrelaciona con otras. Jiménez (2010), sostiene que, las habilidades personales permiten a los directivos alcanzar los mejores resultados tanto con los factores comunitarios como con las relaciones e interacciones dentro de la organización. Ambos afirman que las habilidades directivas se interrelacionan entre si y que el desarrollo de las mismas permite a los directivos lograr mejores resultados dentro del factor comunitario, lo antes descrito, de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio presente coincide que existe una alta relación entre las habilidades personales del directivo con la gestión escolar sobre todo en la dimensión comunitaria que tiene injerencia en la convivencia democrática armoniosa y un buen clima institucional al interior de las escuelas.

Con respecto al objetivo específico 2, se buscó explicar el influjo de las habilidades directivas interpersonales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio – Huarochirí 2023, según los resultados de descripción el 71.3% percibe que las HDI es alto; así también según las tablas cruzadas para el 60.00% las HDI es alto cuando la gestión escolar es eficiente. Según la prueba de hipótesis se evidencio los resultados donde se llegó a contrastar que el valor de Sig. es menor a 0.05. existe evidencia estadística para aceptar que las HDI influyen en la GE y la influencia es del 33.3% de la dimensión 2 sobre la variable dependiente.

Los resultados obtenidos tienen relación con la investigación de Ramírez (2018), donde el objetivo de su trabajo fue para determinar la influencia del desarrollo de las habilidades directivas interpersonales y grupales como una

condición para obtener resultados exitosos en la efectividad de las personas, que requieren trabajar en conjunto planificando acciones, mejorando las relaciones personales, interpersonales y grupales. Por lo que, es necesario el desarrollo de habilidades y el planteamiento de objetivos claros por parte de los líderes pedagógicos con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Así también Flores (2021), planteo como objetivo de la investigación mostrar las características de la gestión educativa y concluyo que esta, no está separada de la administración, que se ha adaptado a los tiempos actuales y que solicita la mejora de la prestación de servicios educativos. Se entiende entonces que el directivo es el líder educativo capaz de motivar poner en movimiento a los integrantes de las organizaciones educativas para lograr cambios y continua mejora para alcanzar indicadores de eficiencia y eficacia que demuestren el logro de los aprendizajes. También en su investigación Pacco & Dávila (2022), plantearon como propósito analizar el tratamiento de la gestión escolar en educación básica regular concluyeron mencionando que una exitosa gestión se necesita el compromiso responsable de directivos, docentes competentes. Por lo que se necesita que los directores sean menos administradores y que se conviertan en líderes pedagógicos que guíen a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica. Mafla & Morán (2022), en su investigación demuestran que es necesario gestionar la motivación e innovación que responda a la necesidad de los pupilos estudiantes y así tener un resultado e impacto positivo en el desarrollo curricular y los aprendizajes. Coincido con los autores de estas investigaciones ya que demuestran que hay un influjo de las habilidades directivas interpersonales y la gestión escolar. En cada una de ellas hacen referencia a los indicadores de las habilidades como motivación, comunicación efectiva y empatía. Estas habilidades tienen influencia en la variable dependiente de mi investigación ya que mencionan que la finalidad de su estudio es mejorar la práctica pedagógica docente, convertirse en guías que acompañan a su equipo. obtener resultados exitosos, alcanzar las metas propuestas, lograr trabajar en conjunto para la mejora de los aprendizajes, todo esto corresponde al ámbito de la gestión educativa.

Lo expuesto se sustenta con los siguientes teóricos como Whetten y Cameron (2009), quienes escriben sobre esta dimensión de la variable independiente y

manifiestan que su desarrollo comprende una comunicación efectiva, empatía, motivación y manejo de conflictos al interior de una organización cualquiera, así también que estas habilidades no necesariamente se encuentran alineadas para su desarrollo, puede existir la superposición de una sobre la otra según sea la circunstancia. Estas habilidades se ponen de manifiesto o son observables cuando una comunidad de personas interactúa con un fin común, Ramírez (2018), coincide en que el tema en mención comprende la comunicación efectiva, la escucha positiva, la empatía del directivo en su relación cotidiana con sus colaboradores y que todo esto contribuye a que exista en la organización escolar con relaciones armoniosas, duraderas, empáticas de forma interpersonal. La comunicación efectiva tiene un impacto positivo que hace la diferencia en un ser respetado y querido o ser visto como un ser despreciable. Con una buena actitud, empatía y comunicación asertiva, se puede lograr relaciones positivas, transmitir el mensaje y lograr alcanzar las metas y resultados esperados.

Con respecto al objetivo específico 3, se buscó demostrar el influjo de las habilidades directivas grupales en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una red educativa de San Antonio – Huarochirí 2023, según las tablas de descripción los resultados del 67.5% percibe que las HDG es alto; así también según el resultado de las tablas cruzadas para el 57.50% las HDG es alto cuando la gestión escolar es eficiente. Así también según la prueba de hipótesis se llegó a contrastar que el valor de Sig. es menor a 0.05. existe evidencia estadística para aceptar que las HDG influyen en la GE y la influencia es del 32.3% de la dimensión 3 sobre la variable dependiente.

Los resultados obtenidos coinciden con la investigación de Quinto (2023), donde se demostró influencia de la variable independiente en la dependiente. demostrando que, si existe una correlación positiva entre ambas variables ya que, a un nivel medio de las habilidades directivas, existe un nivel alto de la gestión pedagógica. Miranda (2020), en su investigación existe una influencia correlacional entre la variable independiente y la gestión de conocimiento que se refiere al fortalecimiento de las competencias docentes que corresponde a la dimensión pedagógica de la variable dependiente. Ramírez (2018), el desarrollo de las habilidades directivas interpersonales y grupales es una condición imprescindible para lograr tener exitosos resultados, alcanzar las metas y lograr

que las personas sean más efectivas y que necesitan trabajar en conjunto planificando acciones. García (2022), plantea analizar el modelo de gestión actual y que se propongan políticas educativas que influya en la mejora de la calidad, el cierre de brechas de la gestión escolar en las escuelas rurales.

Coincido en que todos los autores tratan del desarrollo de las habilidades directivas en cualquiera de sus dimensiones para lograr mejores resultados en el aprendizaje, cierre de brechas, contribuir a una educación de calidad, lograr las metas, fortalecimiento de las competencias docentes y para ello se requiere de habilidades grupales el liderazgo positivo, el trabajo en equipo y la delegación o Facultamiento de tareas. Sustento lo dicho con los siguientes teóricos: Pozner (1997), manifiesta en el concepto de la variable dependiente, que son acciones promovidas por un equipo directivo, aquí se mueven las habilidades grupales y su intención es lograr un fin pedagógico que beneficie a la institución y la comunidad. Malla y Moran (2022), se refieren a la dimensión comunitaria, como un espacio donde la comunidad educativa participa, se integran y conviven, centran su atención educativa en aquellos estudiantes con necesidades educativas especiales y los atiende con una visión de inclusión, previniendo riesgos de abandono escolar u otros. Cuando este autor hace referencia al trabajo de la comunidad educativa con un fin pedagógico aquí también se movilizan las habilidades grupales.

Pacco y Melanio (2022), manifestaron que se debe promover y valorar que los padres de los estudiantes de la institución participen en el proceso de aprendizaje de sus filios El directivo líder cuenta con un equipo de trabajo para la gestión exitosa de la escuela y es referente para la comunidad, este autor menciona la importancia del directivo líder para el desarrollo de la dimensión comunitaria y el trabajo con las familias, para ello debe mover un conjunto de habilidades directivas. Antúnez (1999), manifiesta que para el desarrollo de la dimensión comunitaria se debe desarrollar políticas de colaboración con las familias, con asesoramiento de organismos intermedios, instancias supervisoras, para que los procesos internos de innovación que se inician en las escuelas sean acompañados y complementados desde fuera de ellas. Codina (2016), afirma que, las habilidades más importantes en el desempeño del directivo son las relaciones con su equipo directivo y colaboradores, como resuelve y maneja conflictos, como organiza al equipo de

trabajo, como lidera y motiva, que no son otras que las habilidades grupales. Whetten y Cameron (2009), sobre las habilidades grupales, comprende la delegación, trabajo efectivo en equipo y el liderazgo positivo. Estas habilidades se concentran en situaciones cuando se comparte con una agrupación de individuos que integran un grupo, puede ser el que lidera o también un integrante. Ramírez (2018), agrega a lo dicho por el autor anterior, que el líder directivo en todo momento está apto a servir a la organización, El éxito y prosperidad de su organización nace de su gestión, debe conocer, motivar al cambio positivo y considerar el esfuerzo del equipo, si no conoce lo que tiene no lo puede apreciar, menos repotenciar el trabajo del equipo.

VI.- CONCLUSIONES

- primera:** Teniendo en cuenta los resultados estadísticos en referencia al propósito general, se demostró que las habilidades del directivo tienen influjo en la gestión escolar, siendo el valor de significancia observable menor 0,05. Con un valor de Nagelkerke del 37% indica una influencia moderada.
- segunda:** Después de obtener información de las estadísticas del propósito específico 1, se verifica que hay influencia de las habilidades directivas personales sobre la variable dependiente, teniendo el valor de significancia menor 0,05 siendo el valor de Nagelkerke de 46.4% que indica una influencia moderada.
- tercera:** Teniendo en cuenta los datos estadísticos del propósito específico, número dos, se puede concluir que las habilidades directivas interpersonales tienen influjo significativo en la variable dependiente, habiendo tenido como resultado de 0.05 de valor de significancia y con un valor de Nagelkerke fue de 33,3% que demuestra el influjo moderado.
- cuarta:** Tomando en referencia los resultados estadísticos relacionados al propósito específicos 3, se puede afirmar que hay influjo de las habilidades directivas grupales sobre la variable dependiente del presente trabajo de investigación, ya que el resultado del valor de significancia es menor que 0,05 y con un valor de Nagelkerke del 32.3% que da como resultado un influjo moderado.

VII.- RECOMENDACIONES

primera: A la máxima autoridad de la unidad de gestión local del ámbito de estudio, continuar con los talleres de fortalecimiento a los directivos sobre las habilidades sociales, que realiza el equipo de convivencia del mencionado ámbito territorial; así también recomiendo atender de forma inmediata las quejas y/o denuncias de la comunidad educativa hacia el personal directivo, cuando mencionan incompetencia de sus funciones, abuso de autoridad, rompimiento de relaciones al interior de la escuela y su intervención debe ser con un instrumento para aplicar a los miembros integrantes de la escuela, para recoger la percepción real de cuáles son las habilidades con que cuenta el director para las acciones de gestión de la organización en conflicto, plantear acciones y estrategias que contribuya a la mejora y acompañar al equipo directivo para que logre una gestión escolar exitosa para el beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

segunda: A los directivos recomiendo fortalecimiento de sus competencias en la habilidades personales y ponerlas en práctica porque estas no son innatas son aprendidas y con la práctica se refuerza, al igual recomiendo que debe realizarse ejercicios respecto al tema en mención con su equipo docente lo que será gratificante ya que manejarán el estrés, solucionarán problemas de forma creativa y desarrollarán su autoconocimiento, que contribuiría a su crecimiento personal y profesional que beneficiara indirectamente al bienestar socioemocional y aprendizaje de los estudiantes.

tercera: A los directivos recomiendo, realizar talleres de fortalecimiento de habilidades interpersonales a con toda la comunidad educativa y designar a cargo al equipo de profesionales psicólogos del órgano intermedio, para que el fortalecimiento e influencia de la variable independiente sobre la dependiente y mejoren los

resultados en la gestión al interior de las escuelas.

cuarta: A los directivos desarrollar un plan de trabajo que incluya talleres, salidas de recreación al aire libre, visitas guiadas de estudio y encuentros deportivos que contribuya al fortalecimiento de las habilidades grupales con toda la comunidad educativa general, para que aprendan y desarrollen de forma eficiente el trabajo en equipo, se pueda descentralizar la gestión delegando funciones y se ejerza el liderazgo positivo entre los integrantes de una comunidad escolar.

REFERENCIAS

- Alqahatani, A. and Rajkhan A. (2020). E-Learning Critical Success Factors during the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Analysis of E-Learning Managerial Perspectives. *Educ. Sci.* 10(9),1-16.
<https://doi.org/10.3390/educsci10090216>
- Andrade, H. y Valtcheva, A. (2009). Promoting Learning and Achievement Through Self-Assessment, Theory into Practice, 48 (1), 12-19.
<https://bit.ly/3z2QtPk>
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar*, 24, 89-110.
- Aranzubía, S., Ruiz, B. Vásquez, L., Huerta J. y Cortínez, Á. (2021). El problema de la transparencia didáctica del parámetro en los textos de estadística. *Interciencia*, 46(11), 416-422.
<https://bit.ly/3oyfWuV>
- Arias, J. (2020). Técnicas e Instrumentos de Investigación Científica. *Enfoques Consulting EIRL*.
<https://bit.ly/3zvK7cN>
- Arias, J., Villasís M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Baena, G. (2014). Metodología de la Investigación. *Grupo Editorial Patria*.
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Bağrıacık, Y. y Karataş, S. (2022). Why do open and distance education students drop out? Views from various stakeholders. *Int J Educ Technol High Educ*, 19(28). <https://bit.ly/3vcCkxl>

- Bandura, A. (1987). Teoría del aprendizaje social. Editorial Espasa-Calpe.
- Barriga, P. y Andrade, J. (2012). Herramientas digitales para facilitar la construcción de conocimiento. *Revista S&T*, 10(22), 114-124.
- Becerra Ramírez, C. O. (2016). Liderazgo del Directivo para Mejorar Relaciones Interpersonales en Personal de Organizaciones Educativas. *Revista Scientific*, 1(1), 20-35.
- Cabrera, M. T. F., & Adan, I. A. R. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro. *Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61.
- Cabrera, M. T. F., & Adan, I. A. R. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro. *Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61.
- Cantero, G., Celman, S., Ulla de Costa, Z., Andretich, G., Altamirano, S., Grinóvero, N., ... & Ipucha, C. (2006). Reformas educativas y ciudadanía: aportes para pensar el contexto de una nueva Ley de educación. *Ciencia, docencia y tecnología*, (33), 13-45.
- Coello Silva, J. N., Jiménez Morán, M. L., & Huilcapi Mazacón, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1).
- Flores-Flores, Hilda. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 00008. Epub 03 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
- González, J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Arequipa, Arequipa, Perú. Allec, A., y Alonso, O. (2018). From the disjunction between passive and active instruction approaches towards their integration as an alternative for the significant

learning of sustainable development. *Revista Cultura y Educación*, 30(4), 766-786.

<https://bit.ly/3RnH2BI>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación. *México: McGraw-Hill Interamericana*, 4, 310-386.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *Mc Graw-Hill: México*, 6, 102-256.

Jiménez, A. C. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. *Saber, ciencia y libertad*, 5(1), 15-36.

López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.

Mafla-Bolaños, M., & Morán-Cabello, A. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 227-243.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>.

Mimbela Mallqui, R. I. (2021). Habilidades directivas y gestión escolar en la red 09, Ugel 01, San Juan de Miraflores.

MINEDU. (2021). Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela. Recuperado a partir de <https://bit.ly/3uKqZCA>

Miranda Torres, A. A. (2020). Habilidades directivas y gestión del conocimiento de docentes de la Escuela de Educación Básica "Matilde Hidalgo de Procel", Ecuador, 2020.

Miranda, R. Z. P., & Rojas, O. M. D. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029.

Molina Roldan De Sandoval, Y. N. (2019). Habilidades Directivas y Gestión Educativa en los Docentes de la Institución Educativa "Manuel Gonzales Prada"-Quiruvilca, 2019.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1),

227-232.

- Pacco Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022). *La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Pacheco Salas, V. (2022). *Habilidades directivas y gestión institucional desde la percepción docente en dos instituciones educativas estatales, Kimbiri, La Convención. Cusco, 2022.*
- Pereda Pérez, Francisco Javier; López-Guzmán Guzmán, Tomás; González Santa Cruz, Francisco. Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). "Intangible Capital", *Juny 2014*, 10(3), 528-561.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación a partir do contexto latinoamericano. *Educación y educadores*, 17(2), 357-369.
- Pozner, P (1997). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares.
- Puchol Moreno, L., & Puchol Plaza, I. (2016). El libro de las habilidades directivas. *Ediciones Díaz de Santos*.
- Puchol, L. (2003). Creatividad (técnicas para solucionar problemas combinando lo nuevo con lo bueno). El libro de las habilidades directivas, 203-233.
- Quinto Taza, M. D. (2023). *Gestión pedagógica y habilidades directivas desde la percepción docente de una institución educativa de San Juan de Lurigancho, 2023.*
- Raineri, A., & Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad de vida en el trabajo. *Estudios de Administración*, 2(2), 53-75.
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista investigación y negocios*, 11(17), 23-29.

- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw Hill México*.
- Sánchez Huamán, J. R. (2021). Gestión del conocimiento y habilidades gerenciales en el rendimiento laboral en las Instituciones Educativas públicas de la UGEL 04, 2020.
- Tapia García, G., Pantoja Palacios, J., & Fierro Evans, C. (2010). ¿La escuela hace la diferencia?. El abandono de la escuela secundaria en Guanajuato, México. *Revista mexicana de investigación educativa*, 15(44), 197-225.
- Vargas Conde, R. D. (2022). Habilidades directivas y su relación con la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.
- Whetten, D., & Cameron, S. (2011). desarrollo de habilidades directivas, octava edición. *Editorial Pearson*.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de operacionalización								
Variable 1: Habilidades directivas:								
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacionalización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Metodología	
	Whetten y Cameron (2011), Son un conjunto de competencias y capacidades, que se manifiestan a través de conductas, acciones que están interrelacionadas que se combinan entre sí, se pueden observar, también desarrollar por medio de la práctica con retroalimentación. Todo ello en su conjunto logran resultados eficientes en una entidad organización y en el crecimiento personal.	Para medir la variable de habilidades directivas se trabajó en tres dimensiones las que se evaluaron a través 24 ítems, que tienen una escala politómica ordinal de Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1), para esto se empleó un cuestionario, que arrojó un resultado de alto, medio y bajo	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento • Manejo del estrés • Solución analítica y creativa de problemas 	1,2,3 4,5, 6, 7, 8	Ordinal : Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto 89 - 120 Medio 57 - 88 Bajo 24 - 56	Tipo: Básico. Nivel: Correlacional – causal. Diseño: No experimental. Enfoque: Cuantitativo Tipo de muestreo: Probabilístico Población: 100 docentes. Muestra: 80 docentes. Técnica: Encuesta.
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Empatía • Motivación • Manejo de conflictos 	9, 10, 11,12,13, 14,15, 16			
			Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Trabajo efectivo en equipo • Liderazgo positivo 	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24			

ANEXO 2

Matriz de operacionalización							
Variable 2: Gestión escolar							
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
	La gestión escolar, son acciones enlazadas entre sí, las realiza el equipo directivo con la intención de lograr en los estudiantes una educación integral, que atienda sus características, necesidades e intereses. La gestión escolar se agrupa en dimensiones interrelacionadas entre sí, (Pozner de Weinberg, P. 1997. La gestión escolar. Aique.)	Para medir la variable de gestión escolar se trabajó en cuatro dimensiones las que se evaluaron a través 26 ítems, que tienen una escala politómica ordinal de Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1), para esto se empleó un cuestionario, que arrojó un resultado de alto, medio y bajo	Gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> Organización y formas de relacionarse. Normas explícitas e implícitas 	1,2,3,4,5,6	<p style="text-align: center;">Ordinal:</p> Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	<p style="text-align: center;">Alto 95 - 120</p> <p style="text-align: center;">Medio 61 - 94</p> <p style="text-align: center;">Bajo 26 - 60</p>
			Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos y materiales económicos Cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones 	7,8,9,10,11, 12		
			Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> Planificación, evaluación y certificación Desarrollo de prácticas pedagógicas. Actualización y desarrollo personal. 	13,14 15,16,17 18,19		
			Gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> Respuestas a necesidades de la comunidad educativa. Organización con los aliados estratégicos para la seguridad integral de la comunidad educativa. 	20,21,22, 23,24 25,26		

ANEXO 3

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

En ese sentido: N= tamaño de la población; n= tamaño de la muestra; Z= Confianza (1,96); Error (0,05); p= ocurrencia (0,5) y q= no ocurrencia (0,5).

Calculando:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (100)}{(0,05)^2 (100-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = 80$$

Para el muestreo estratificado, se determinó por factor de proporción en las cuatro instituciones donde se aplicó los cuestionarios. Con la siguiente formula.

$$FP = n/N; FP = 80$$

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado participante el presente cuestionario comprende una relación de preguntas, las cuales deberás leer detenidamente y responder tu opinión en torno a las habilidades directivas.

INSTRUCCIONES:

Usted cuenta con cinco alternativas de respuesta, por lo que deberá marcar con un aspa "X" la opción que corresponda a su respuesta. Tenga en cuenta que cada opción tiene la siguiente equivalencia.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTAS	ESCALA				
	HABILIDADES PERSONALES	1	2	3	4	5
1	El director(a) solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional.					
2	Usualmente el director(a) reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas.					
3	Frente a una nueva situación, el director(a) d e m u e s t r a adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara.					
4	Durante una situación favorable o adversa, el director(a) mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación.					
5	Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director(a) mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo.					
6	Ante un problema, el director(a) suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás.					
7	Considera que el director(a) propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa.					
8	Ante un problema, el director(a) e s t á dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad Profesional.					
	HABILIDADES INTERPERSONALES	5	4	3	2	1
9	Durante una conversación el director(a) mantiene una actitud de escucha activa.					
10	Frente a un diálogo el director(a) se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás.					
11	Considera que al participar en una conversación el director(a) demuestra siempre un trato amable y respetuoso.					

12	Durante reuniones institucionales, el director(a) demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal.					
13	Frente a una situación personal adversa, el director(a) le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución.					
14	El director(a) motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa.					
15	El director(a) mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto.					
16	Frente a una situación de conflicto, considera que el director(a) utiliza estrategias participativas para negociar y establecer acuerdos.					
HABILIDADES GRUPALES		5	4	3	2	1
17	El director(a) demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiendo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto.					
18	Considera que el director(a) asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa.					
19	El director(a) promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados.					
20	El director(a) conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros.					
21	Considera que el director(a) fomenta la participación y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional.					
22	El director(a) como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.					
23	El director(a) informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos.					
24	Considera que el director(a) fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua.					

nota: Castillo Lázaro, Henry (2022)

Instrumento de la variable gestión escolar

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad del directivo, indiquemos la frecuencia con que se presentan dichos aspectos para ello debe utilizar la siguiente escala.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Recuerde no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar las respuestas que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas respecto a la labor que realiza el directivo de la institución educativa.

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1. Gestión institucional o estratégica					
1.	El director(a) promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones					
2.	El director(a) promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje					
3.	El director(a) da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.					
4.	El director(a) mantiene comunicación activa con los subdirectores, coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa					
5.	El director(a) en su gestión escolar, demuestra (de modo implícito o explícito) valores personales, creencias, actitudes y juicios.					
6.	El director(a) informa y/o socializa las normativas legales vigentes que corresponde al sector educación.					
	DIMENSIÓN 2. Gestión administrativa					
7.	El director(a) coordina con el comité de gestiones operativas, respecto a los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa					
8.	El director(a) con el comité de mantenimiento y recursos propios, planifican. Organizan, ejecutan y evalúan las mejoras de la infraestructura del local educativo.					
9.	El director(a) cumple y hace cumplir las normas que emite el ministerio de educación, de forma transversal en todas las actividades de gestión escolar de la institución educativa.					
10.	El director(a) promueve el trabajo en equipo por comités de gestión para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.					
11.	El director(a) gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva relacionada al cumplimiento de las metas.					
12.	El director(a) informa sobre la inasistencias y tardanzas de los directivos, docentes y trabajadores administrativos de la institución educativa.					
	DIMENSIÓN 3. Gestión pedagógica					
13.	El director(a) promueve la planificación sobre la base de los instrumentos de gestión, procesos pedagógicos, clima escolar, necesidades e intereses de los estudiantes.					
14.	El director(a) promueve la planificación en base a las características del entorno institucional, familiar y social, teniendo en cuenta los resultados y las metas de aprendizaje.					
15.	El director(a) monitorea la práctica pedagógica y acompaña teniendo en cuenta las rubricas de desempeño docente, haciendo énfasis en el uso de estrategias metodológicas activas y					

	al logro de los estándares de aprendizaje del ciclo.					
16.	El director(a) orienta y promueve la participación del docente en el desarrollo de la planificación curricular según los lineamientos del CNEB					
17.	El director(a) promueve el desarrollo de unidades y proyectos de aprendizaje, donde se evidencia el desarrollo de competencias, evaluación formativa y el logro de los estándares de aprendizaje del CNEB.					
18.	El director(a) promueve la capacitación y actualización del personal docente y directivo en servicio, organizados por el ministerio de educación y órganos intermedios.					
19.	El director(a) incentiva y promueve la participación de docentes en los concursos nacionales del ministerio de educación.					
	DIMENSIÓN 4. Gestión comunitaria	1	2	3	4	5
20.	El director(a) establece alianza con el centro de salud del sector para charlas sobre educación de la salud integral que va dirigido a toda la comunidad educativa.					
21.	El director(a) establece alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la prevención del consumo de sustancias tóxicas, prevención de todo tipo de violencia y seguridad ciudadana.					
22.	El director(a) establece alianza con serenazgo de la localidad, para brindar seguridad a los estudiantes en la hora de ingreso y salida del local escolar.					
23.	El director(a) mantiene comunicación con los padres de familia a través de los comités de aula, para tomar decisiones que corresponda a la parte estratégica, operativa y comunitaria de la institución educativa.					
24.	El director(a) establece alianza con la parroquia de la comunidad, para promover e inculcar valores en la comunidad educativa.					
25.	El director(a) gestiona el desarrollo de estrategias que contribuyan al cuidado ambiental y el bienestar socioemocional de la comunidad educativa.					
26.	El director(a) gestiona con aliados estratégicos para la prevención, protección de la seguridad integral de la comunidad educativa.					

Nota: : Mimbela Mallqui, Ruth Isabel (2021)

Anexo 5

Ficha técnica habilidades directivas

Nombre de la Prueba:	Habilidades directivas
Autor(es)	Henry Castillo Lázaro adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Perú - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	30 segundos por pregunta aprox.
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 24 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de las habilidades del directivo en una institución educativa.

Ficha técnica de la variable gestion escolar

Nombre de la Prueba:	Gestión Escolar
Autor(es)	Mimbela Mallqui, Ruth Isabel adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Perú - 2019
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	60 segundos por pregunta aprox.
Ambito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 26 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una RED educativa.

ANEXO 6

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una Red educativa de San Antonio- Huarochiri, 2023, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Gestión Escolar
Autor(es)	Mimbela Mallqui, Ruth Isabel adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Peru - 2019
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	60 segundos por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 26 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una RED educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión escolar La gestión escolar, son acciones enlazadas entre sí, las realiza el equipo directivo con la intención de lograr en los estudiantes una educación integral, que atienda sus características, necesidades e intereses. La gestión escolar se agrupa en dimensiones interrelacionadas entre sí, (Pozner de Weinberg, P. 1997. La gestión escolar. Aique.)	Gestión institucional o estratégica	Es la orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la institución educativa a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma.
	Gestión Administrativa	Son actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la institución educativa y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.
	Gestión Pedagógica	Es el conjunto de actividades y recursos orientados al logro de aprendizajes .
	Gestión Comunitaria	Se refiere a fomentar la gestión de la convivencia escolar, que garantice un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión escolar elaborado por Mimbela Mallqui, Ruth Isabel ,2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Gestión institucional o estratégica.
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión institucional en una RED educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Organization y formas de relacionarse. Normas explícitas e implícitas 	1. El director(a) promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones	4	4	4	
	2. El director(a) promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje	4	4	4	
	3. El director(a) da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.	4	4	4	
	4. El director(a) mantiene comunicación activa con los sub directores, coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa	4	4	4	
	5. El director(a) en su gestión escolar, demuestra (de modo implícito o explícito) valores personales, creencias, actitudes y juicios.	4	4	4	
	6. El director(a) informa y/o socializa las normativas legales vigentes que corresponde al sector educación.	4	4	4	

- Segunda dimensión: **Gestión administrativa**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión administrativa en una Red educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos materiales y económicos Cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones 	7. El director(a) coordina con el comité de gestiones operativas, respecto a los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa	4	4	4	
	8. El director(a) con el comité de mantenimiento y recursos propios, planifican. Organizan, ejecutan y evalúan las mejoras de la infraestructura del local educativo.	4	4	4	
	9. El director(a) cumple y hace cumplir las normas que emite el ministerio de educación, de forma transversal en todas las actividades de gestión escolar de la institución educativa.	4	4	4	
	10. El director(a) promueve el trabajo en equipo por comités de gestión para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.	4	4	4	
	11. El director(a) gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva relacionada al cumplimiento de las metas.	4	4	4	

	12. El director(a) informa sobre la inasistencias y tardanzas de los directivos, docentes y trabajadores administrativos de la institución educativa.	4	4	4	
--	---	---	---	---	--

• Tercera dimensión: **Gestión pedagógica**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión pedagógica en una Red educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, evaluación y certificación • Desarrollo de prácticas pedagógicas. • Actualización desarrollo personal. 	13. El director(a) promueve la planificación sobre la base de los instrumentos de gestión, procesos pedagógicos, clima escolar, necesidades e intereses de los estudiantes.	4	4	4	
	14. El director(a) promueve la planificación en base a las características del entorno institucional, familiar y social, teniendo en cuenta los resultados y las metas de aprendizaje.	4	4	4	
	15. El director(a) monitorea la práctica pedagógica y acompaña teniendo en cuenta las rubricas de desempeño docente, haciendo énfasis en el uso de estrategias metodológicas activas y	4	4	4	
	16. El director(a) orienta y promueve la participación del docente en el desarrollo de la planificación curricular según los lineamientos del CNEB	4	4	4	
	17. El director(a) promueve el desarrollo de unidades y proyectos de aprendizaje, donde se evidencia el desarrollo de competencias, evaluación formativa y el logro de los estándares de aprendizaje del CNEB.	4	4	4	
	18. El director(a) promueve la capacitación y actualización del personal docente y directivo en servicio, organizados por el ministerio de educación y órganos intermedios.	4	4	4	
	19. El director(a) incentiva y promueve la participación de docentes en los concursos nacionales del ministerio de educación.	4	4	4	

• Cuarta dimensión: **Gestión Comunitaria**

Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión comunitaria en una Red educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
1. Respuestas a las necesidades de la comunidad educativa. 2.. Organización con los aliados estratégicos para la seguridad integral de la comunidad educativa.	20. El director(a) establece alianza con el centro de salud del sector para charlas sobre educación de la salud integral que va dirigido a toda la comunidad educativa.	4	4	4	
	21. El director(a) establece alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la prevención del consumo de sustancias tóxicas, prevención de todo tipo de violencia y seguridad ciudadana.	4	4	4	
	22. El director(a) establece alianza con serenazgo de la localidad, para brindar seguridad a los estudiantes en la hora de ingreso y salida del local escolar.	4	4	4	
	23. El director(a) mantiene comunicación con los padres de familia a través de los comités de aula, para tomar decisiones que correspondan a la parte estratégica, operativa y comunitaria de la institución educativa.	4	4	4	
	24. El director(a) establece alianza con la parroquia de la comunidad, para promover e inculcar valores en la comunidad educativa.	4	4	4	
	25. El director(a) gestiona el desarrollo de estrategias que contribuyan al cuidado ambiental y el bienestar socioemocional de la comunidad educativa.	4	4	4	
	26. El director(a) gestiona con aliados estratégicos para la prevención, protección de la seguridad integral de la comunidad educativa.	4	4	4	



Dr. Raúl Delgado Arenas
DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una Red educativa de San Antonio- Huarochiri, 2023, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Gestión Escolar
Autor(es)	Mimbela Mallqui, Ruth Isabel adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Peru - 2019
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	60 segundos por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 26 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una RED educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión escolar La gestión escolar, son acciones enlazadas entre sí, las realiza el equipo directivo con la intención de lograr en los estudiantes una educación integral, que atienda sus características, necesidades e intereses. La gestión escolar se agrupa en dimensiones interrelacionadas entre sí, (Pozner de Weinberg, P. 1997. La gestión escolar. Aique.)	Gestión institucional o estratégica	Es la orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la institución educativa a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma.
	Gestión Administrativa	Son actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la institución educativa y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.
	Gestión Pedagógica	Es el conjunto de actividades y recursos orientados al logro de aprendizajes.
	Gestión Comunitaria	Se refiere a fomentar la gestión de la convivencia escolar, que garantice un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión escolar elaborado por Mimbela Mallqui, Ruth Isabel, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Gestión institucional o estratégica.
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión institucional en una RED educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Organization y formas de relacionarse. Normas explícitas implícitas	1. El director(a) promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones	4	4	4	
	2. El director(a) promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje	4	4	4	
	3. El director(a) da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.	4	4	4	
	4. El director(a) mantiene comunicación activa con los sub directores, coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa	4	4	4	
	5. El director(a) en su gestión escolar, demuestra (de modo implícito o explícito) valores personales, creencias, actitudes y juicios.	4	4	4	
	6. El director(a) informa y/o socializa las normativas legales vigentes que corresponde al sector educación.	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Gestión administrativa**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión administrativa en una Red educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos materiales y económicos Cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones	7. El director(a) coordina con el comité de gestiones operativas, respecto a los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa	4	4	4	
	8. El director(a) con el comité de mantenimiento y recursos propios, planifican. Organizan, ejecutan y evalúan las mejoras de la infraestructura del local educativo.	4	4	4	
	9. El director(a) cumple y hace cumplir las normas que emite el ministerio de educación, de forma transversal en todas las actividades de gestión escolar de la institución educativa.	4	4	4	
	10. El director(a) promueve el trabajo en equipo por comités de gestión para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.	4	4	4	
	11. El director(a) gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva relacionada al cumplimiento de las metas.	4	4	4	

• Cuarta dimensión: **Gestión Comunitaria**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión comunitaria en una Red educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
1. Respuestas a las necesidades de la comunidad educativa. 2. Organización con los aliados estratégicos para la seguridad integral de la comunidad educativa.	20. El director(a) establece alianza con el centro de salud del sector para charlas sobre educación de la salud integral que va dirigido a toda la comunidad educativa.	4	4	4	
	21. El director(a) establece alianza con la comisaría de sector, para charlas a los estudiantes sobre la prevención del consumo de sustancias tóxicas, prevención de todo tipo de violencia y seguridad ciudadana.	4	4	4	
	22. El director(a) establece alianza con serenazgo de la localidad, para brindar seguridad a los estudiantes en la hora de ingreso y salida del local escolar.	4	4	4	
	23. El director(a) mantiene comunicación con los padres de familia a través de los comités de aula, para tomar decisiones que corresponda a la parte estratégica, operativa y comunitaria de la institución educativa.	4	4	4	
	24. El director(a) establece alianza con la parroquia de la comunidad, para promover e inculcar valores en la comunidad educativa.	4	4	4	
	25. El director(a) gestiona el desarrollo de estrategias que contribuyan al cuidado ambiental y el bienestar socioemocional de la comunidad educativa.	4	4	4	
	26. El director(a) gestiona con aliados estratégicos para la prevención, protección de la seguridad integral de la comunidad educativa.	4	4	4	



Dra. Gardenia Bustamante Romani
DNI : 09329599

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una Red educativa de San Antonio- Huarochiri, 2023. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Area de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Gestión Escolar
Autor(es)	Mimbela Mallqui, Ruth Isabel adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Peru - 2019
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	60 segundos por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 26 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una RED educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión escolar La gestión escolar, son acciones enlazadas entre sí, las realiza el equipo directivo con la intención de lograr en los estudiantes una educación integral, que atienda sus características, necesidades e intereses. La gestión escolar se agrupa en dimensiones interrelacionadas entre sí, (Pozner de Weinberg, P. 1997. La gestión escolar. Aique.)	Gestión institucional o estratégica	Es la orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la institución educativa a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma.
	Gestión Administrativa	Son actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la institución educativa y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.
	Gestión Pedagógica	Es el conjunto de actividades y recursos orientados al logro de aprendizajes.
	Gestión Comunitaria	Se refiere a fomentar la gestión de la convivencia escolar, que garantice un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión escolar elaborado por Mimbela Mallqui, Ruth Isabel, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro

El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Gestión institucional o estratégica.
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión institucional en una RED educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Organization y formas de relacionarse. Normas explícitas e implícitas 	1. El director(a) promueve espacios y mecanismos de organización y participación del colectivo escolar en la toma de decisiones	4	4	4	
	2. El director(a) promueve la organización y participación activa, en el desarrollo de acciones previstas para el logro de las metas de aprendizaje	4	4	4	
	3. El director(a) da autonomía a los grupos docentes para manejar sus propios tiempos y actividades.	4	4	4	
	4. El director(a) mantiene comunicación activa con los sub directores, coordinadores de cada área y con los docentes de la institución educativa	4	4	4	
	5. El director(a) en su gestión escolar, demuestra (de modo implícito o explícito) valores personales, creencias, actitudes y juicios.	4	4	4	
	6. El director(a) informa y/o socializa las normativas legales vigentes que corresponde al sector educación.	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Gestión administrativa**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión administrativa en una Red educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos materiales y económicos Cumplimiento de la normatividad y supervisión de funciones 	7. El director(a) coordina con el comité de gestiones operativas, respecto a los recursos humanos, materiales y económicos de la institución educativa	4	4	4	
	8. El director(a) con el comité de mantenimiento y recursos propios, planifican. Organizan, ejecutan y evalúan las mejoras de la infraestructura del local educativo.	4	4	4	
	9. El director(a) cumple y hace cumplir las normas que emite el ministerio de educación, de forma transversal en todas las actividades de gestión escolar de la institución educativa.	4	4	4	
	10. El director(a) promueve el trabajo en equipo por comités de gestión para dar cumplimiento a los objetivos institucionales.	4	4	4	
	11. El director(a) gestiona el uso óptimo del tiempo en el aula, logrando una práctica docente efectiva relacionada al cumplimiento de las metas.	4	4	4	

• Cuarta dimensión: **Gestión Comunitaria**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión comunitaria en una Red educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/Recomendaciones
1. Respuestas a las necesidades de la comunidad educativa. 2. Organización con los aliados estratégicos para la seguridad integral de la comunidad educativa.	20. El director(a) establece alianza con el centro de salud del sector para charlas sobre educación de la salud integral que va dirigido a toda la comunidad educativa.	4	4	4	
	21. El director(a) establece alianza con la comisaria de sector, para charlas a los estudiantes sobre la prevención del consumo de sustancias tóxicas, prevención de todo tipo de violencia y seguridad ciudadana.	4	4	4	
	22. El director(a) establece alianza con serenazgo de la localidad, para brindar seguridad a los estudiantes en la hora de ingreso y salida del local escolar.	4	4	4	
	23. El director(a) mantiene comunicación con los padres de familia a través de los comités de aula, para tomar decisiones que corresponda a la parte estratégica, operativa y comunitaria de la institución educativa.	4	4	4	
	24. El director(a) establece alianza con la parroquia de la comunidad, para promover e inculcar valores en la comunidad educativa.	4	4	4	
	25. El director(a) gestiona el desarrollo de estrategias que contribuyan al cuidado ambiental y el bienestar socioemocional de la comunidad educativa.	4	4	4	
	26. El director(a) gestiona con aliados estratégicos para la prevención, protección de la seguridad integral de la comunidad educativa.	4	4	4	



Dra. Alicia Huallpa Cáceres
DNI N° 09201805

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una Red educativa de San Antonio- Huarochiri, 2023, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Habilidades directivas
Autor(es)	Henry Castillo Lazaro adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Peru - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	30" por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 24 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de las habilidades del directivo en una institución educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades directivas Whetten y Cameron (2011), Son un conjunto de competencias y capacidades, que se manifiestan a través de conductas, acciones que están interrelacionadas y se combinan entre sí, se pueden observar y desarrollar por medio de la práctica con retroalimentación. Todo ello en su conjunto logran resultados en la organización y en el crecimiento personal.	Habilidades personales	Son las aptitudes individuales que tienen las personas, para el desarrollo del conocimiento, manejo del estrés y dar solución de forma creativa a los problemas. Estas permiten al individuo desenvolverse en el ámbito personal y profesional.
	Habilidades interpersonales	Son aptitudes que permiten establecer vínculos, relaciones estables y efectivas con las personas, su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones, la de los demás y saberlas regular cuando nos relacionamos con las personas.
	Habilidades grupales	Es la habilidad para fijar objetivos y orientar la acción de grupos en una determinada dirección, integrando y armonizando las opiniones de los integrantes, permite el crecimiento del individuo a través de la comunicación, coordinación e interacción permanente con las personas.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión escolar elaborado por Henry Castillo Lazaro,2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades personales.
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades personales en una institución educativa

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.Desarrollo del autoconocimiento 2.Manejo del estrés 3.Solución analítica y creativa de problemas	1. El director(a) solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional.	4	4	4	
	2. Usualmente el director(a) <i>reconoce</i> y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas.	4	4	4	
	3. Frente a una nueva situación, el director(a) demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara.	4	4	4	
	4. Durante una situación favorable o adversa, el director(a) mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación.	4	4	4	
	5. Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director(a) mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo.	4	4	4	
	6. Ante un problema, el director(a) suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás.	4	4	4	
	7. Considera que el director(a) propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa.	4	4	4	
	8. Ante un problema, el director(a) está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad Profesional.	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Habilidades Interpersonales**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades interpersonales en una institución educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.Comunicación efectiva 2.Empatía 3.Motivación	9. Durante una conversación el director(a) mantiene una actitud de escucha activa.	4	4	4	
	10. Frente a un diálogo el director(a) se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás.	4	4	4	

Manejo de conflictos	11. Considera que al participar en una conversación el director(a) demuestra siempre un trato amable y respetuoso.	4	4	4	
	12. Durante reuniones institucionales, el director(a) demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal.	4	4	4	
	13. Frente a una situación personal adversa, el director(a) le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución.	4	4	4	
	14. El director(a) motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa.	4	4	4	
	15. El director(a) mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto.	4	4	4	
	16. Frente a una situación de conflicto, considera que el director(a) utiliza estrategias participativas para negociar y establece acuerdos.	4	4	4	

• Tercera dimensión: **habilidades grupales**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades grupales en una institución educativa

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1. Facultamiento y delegación 2. Trabajo efectivo en equipo 3. Liderazgo positivo	17. El director(a) demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiendo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto.	4	4	4	
	18. Considera que el director(a) asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa.	4	4	4	
	19. El director(a) promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados.	4	4	4	
	20. El director(a) conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros.	4	4	4	
	21. Considera que el director(a) fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional.	4	4	4	
	22. El director(a) como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.	4	4	4	
	23. El director(a) informa a la comunidad educativa los cambios	4	4	4	Mejorar la redacción

	o necesidades de la institución con la finalidad de tomar decisiones y establecer compromisos de forma conjunta.				
	24. Considera que el director(a) fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua.	4	4	4	



Dr. Raúl Delgado Arenas
DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una Red educativa de San Antonio- Huarochiri, 2023, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Habilidades directivas
Autor(es)	Henry Castillo Lazaro adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Peru - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	30' por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 24 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de las habilidades del directivo en una institución educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades directivas Whetten y Cameron (2011), Son un conjunto de competencias y capacidades, que se manifiestan a través de conductas, acciones que están interrelacionadas y se combinan entre sí, se pueden observar y desarrollar por medio de la práctica con retroalimentación. Todo ello en su conjunto logran resultados en la organización y en el crecimiento personal.	Habilidades personales	Son las aptitudes individuales que tienen las personas, para el desarrollo del conocimiento, manejo del estrés y dar solución de forma creativa a los problemas. Estas permiten al individuo desenvolverse en el ámbito personal y profesional.
	Habilidades interpersonales	Son aptitudes que permiten establecer vínculos, relaciones estables y efectivas con las personas, su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones, la de los demás y saberlas regular cuando nos relacionamos con las personas.
	Habilidades grupales	Es la habilidad para fijar objetivos y orientar la acción de grupos en una determinada dirección, integrando y armonizando las opiniones de los integrantes, permite el crecimiento del individuo a través de la comunicación, coordinación e interacción permanente con las personas.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión escolar elaborado por Henry Castillo Lazaro, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades personales.
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades personales en una institución educativa

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.Desarrollo del autoconocimiento 2.Manejo del estrés 3.Solución analítica y creativa de problemas	1. El director(a) solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional.	4	4	4	
	2. Usualmente el director(a) reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas.	4	4	4	
	3. Frente a una nueva situación, el director(a) demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara.	4	4	4	
	4. Durante una situación favorable o adversa, el director(a) mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación.	4	4	4	
	5. Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director(a) mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo.	4	4	4	
	6. Ante un problema, el director(a) suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás.	4	4	4	
	7. Considera que el director(a) propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa.	4	4	4	
	8. Ante un problema, el director(a) está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad Profesional.	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Habilidades Interpersonales**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades interpersonales en una institución educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.Comunicación efectiva 2.Empatía 3.Motivación	9. Durante una conversación el director(a) mantiene una actitud de escucha activa.	4	4	4	
	10. Frente a un diálogo el director(a) se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás.	4	4	4	

Manejo de conflictos	11. Considera que al participar en una conversación el director(a) demuestra siempre un trato amable y respetuoso.	4	4	4	
	12. Durante reuniones institucionales, el director(a) demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal.	4	4	4	
	13. Frente a una situación personal adversa, el director(a) le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución.	4	4	4	
	14. El director(a) motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa.	4	4	4	
	15. El director(a) mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto.	4	4	4	
	16. Frente a una situación de conflicto, considera que el director(a) utiliza estrategias participativas para negociar y establece acuerdos.	4	4	4	

• Tercera dimensión: **habilidades grupales**

• Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades grupales en una institución educativa

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1. Facultamiento y delegación 2. Trabajo efectivo en equipo 3. Liderazgo positivo	17. El director(a) demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiendo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto.	4	4	4	
	18. Considera que el director(a) asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa.	4	4	4	
	19. El director(a) promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados.	4	4	4	
	20. El director(a) conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros.	4	4	4	
	21. Considera que el director(a) fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional.	4	4	4	
	22. El director(a) como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.	4	4	4	
	23. El director(a) informa a la comunidad educativa los cambios	4	4	4	Mejorar la redacción

	monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.				
	23. El director(a) informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos.	4	4	4	
	24. Considera que el director(a) fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua.	4	4	4	



Dra. Gardenia Bustamante Romani
DNI : 09329599

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Habilidades directivas en la gestión escolar desde la percepción de docentes de una Red educativa de San Antonio- Huarochiri, 2023, La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer psicológico y de la educación. Agradezco su valiosa colaboración.

1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor (x)
Área de formación académica:	Clinica () Social () Educativa (x) Organizacional ()
Áreas de experiencia profesional:	Educación
Institución donde labora:	Universidad César Vallejo
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años () Más de 5 años (x)
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Habilidades directivas
Autor(es)	Henry Castillo Lazaro adaptado por Maria Ysabel Mamani Vargas
Procedencia:	Peru - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	30' por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	IE de Lima
Significación:	Está compuesta por 3 dimensiones y 24 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de las habilidades del directivo en una institución educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades directivas Whetten y Cameron (2011), Son un conjunto de competencias y capacidades, que se manifiestan a través de conductas, acciones que están interrelacionadas y se combinan entre sí, se pueden observar y desarrollar por medio de la práctica con retroalimentación. Todo ello en su conjunto logran resultados en la organización y en el crecimiento personal.	Habilidades personales	Son las aptitudes individuales que tienen las personas, para el desarrollo del conocimiento, manejo del estrés y dar solución de forma creativa a los problemas. Estas permiten al individuo desenvolverse en el ámbito personal y profesional.
	Habilidades interpersonales	Son aptitudes que permiten establecer vínculos, relaciones estables y efectivas con las personas, su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones, la de los demás y saberlas regular cuando nos relacionamos con las personas.
	Habilidades grupales	Es la habilidad para fijar objetivos y orientar la acción de grupos en una determinada dirección, integrando y armonizando las opiniones de los integrantes, permite el crecimiento del individuo a través de la comunicación, coordinación e interacción permanente con las personas.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión escolar elaborado por Henry Castillo Lazaro, 2021. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel (X)	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) (1)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)(2)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel) (3)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (4)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio (1)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel (2)	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel (3)	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel (4)	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio (1)
2. Bajo Nivel (2)
3. Moderado nivel (3)
4. Alto nivel(4)

Dimensiones del instrumento:

- Primera dimensión: Habilidades personales.
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades personales en una institución educativa

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.Desarrollo del autoconocimiento 2.Manejo del estrés 3.Solución analítica y creativa de problemas	1. El director(a) solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para mejorar el clima institucional.	4	4	4	
	2. Usualmente el director(a) reconoce y comunica con un lenguaje claro y cordial sus aciertos y desaciertos ante acciones asumidas.	4	4	4	
	3. Frente a una nueva situación, el director(a) demuestra adaptarse con facilidad a los cambios suscitados y comunicarlos en forma pertinente y clara.	4	4	4	
	4. Durante una situación favorable o adversa, el director(a) mantiene serenidad y seguridad al dar a conocer los alcances de la situación.	4	4	4	
	5. Frente a situaciones de estrés y/o carga laboral, el director(a) mantiene el desarrollo normal de sus actividades, administrando responsablemente su tiempo.	4	4	4	
	6. Ante un problema, el director(a) suele tomarse un tiempo antes de tomar una decisión y comunicar de manera apropiada la situación a los demás.	4	4	4	
	7. Considera que el director(a) propone soluciones innovadoras en forma conjunta al personal ante un problema suscitado en la institución educativa.	4	4	4	
	8. Ante un problema, el director(a) está dispuesto a asumir soluciones, demostrando motivación y proactividad Profesional.	4	4	4	

• Segunda dimensión: **Habilidades Interpersonales**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades interpersonales en una institución educativa.

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1.Comunicación efectiva 2.Empatía 3.Motivación	9. Durante una conversación el director(a) mantiene una actitud de escucha activa.	4	4	4	
	10. Frente a un diálogo el director(a) se comunica correcta y oportunamente, dejándose comprender por los demás.	4	4	4	

Manejo de conflictos	11. Considera que al participar en una conversación el director(a) demuestra siempre un trato amable y respetuoso.	4	4	4	
	12. Durante reuniones institucionales, el director(a) demuestra su preocupación por los problemas que influyen en el desempeño laboral, motivando la búsqueda de soluciones y compromisos en el personal.	4	4	4	
	13. Frente a una situación personal adversa, el director(a) le ofrece de manera cordial su comprensión, apoyo y participación en la búsqueda de una solución.	4	4	4	
	14. El director(a) motiva el desarrollo profesional de los que laboran en la institución educativa.	4	4	4	
	15. El director(a) mantiene la serenidad y firmeza ante un conflicto institucional para promover posteriormente en forma conjunta la resolución del conflicto.	4	4	4	
	16. Frente a una situación de conflicto, considera que el director(a) utiliza estrategias participativas para negociar y establece acuerdos.	4	4	4	

- Tercera dimensión: **habilidades grupales**
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre habilidades grupales en una institución educativa
-

Indicadores	Item	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
1. Facultamiento y delegación 2. Trabajo efectivo en equipo 3. Liderazgo positivo	17. El director(a) demuestra seguridad delegando funciones al personal de la institución educativa, comprometiéndolo a los miembros a un trabajo colaborativo conjunto.	4	4	4	
	18. Considera que el director(a) asume su rol de líder al delegar y motivar en el desempeño efectivo de funciones a los actores de la institución educativa.	4	4	4	
	19. El director(a) promueve la unión y cooperación dentro de los equipos institucionales organizados.	4	4	4	
	20. El director(a) conforma equipos de trabajo de acuerdo a las fortalezas y cualidades personales de cada miembro, promoviendo la participación democrática entre los miembros.	4	4	4	
	21. Considera que el director(a) fomenta la participación activa y el buen clima dentro de los equipos de trabajo institucional.	4	4	4	
	22. El director(a) como líder de la institución, orienta, motiva y monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.	4	4	4	
	23. El director(a) informa a la comunidad educativa los cambios	4	4	4	Mejorar la redacción

	monitorea el trabajo de todos los actores educativos hacia el logro de resultados positivos en relación a los aprendizajes de los estudiantes.				
	23. El director(a) informa oportunamente a la comunidad educativa los cambios o necesidades que atraviesa la institución con la finalidad de promover la participación conjunta, tomar decisiones y establecer compromisos.	4	4	4	
	24. Considera que el director(a) fomenta el desarrollo de una cultura institucional enfocada en la práctica de valores, el buen clima institucional y la mejora continua.	4	4	4	



Dra. Alicia Huallpa Cáceres
DNI N° 09201805