



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una
institución educativa de una UGEL de Lima, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Saturno Cayetano, Rossana Mariela (orcid.org/0009-0005-7579-8998)

ASESORA:

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

CO-ASESOR:

Dr. Pérez Pérez, Miguel Ángel (orcid.org/0000-0002-7333-9879)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Apoyo a la reducción de brechas y carencia en la educación en todos sus
niveles

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi familia y amigos que me impulsaron a seguir superándome en mi carrera profesional.

Agradecimiento

A todos aquellos que han sido una parte integral de mi camino académico y personal.

Declaratoria de autenticidad del asesor



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 blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023", cuyo autor es SATURNO CAYETANO ROSSANA MARIELA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, 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, 19 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
JULCA VERA NOEMI TERESA DNI: 18837377 ORCID: 0000-0002-5469-2466	Firmado electrónicamente por: NOJULCAVE el 22- 07-2023 07:36:11

Código documento Trilce: TRI - 0601303

Declaratoria de autenticidad del autor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, SATURNO CAYETANO ROSSANA MARIELA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO 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 blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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
ROSSANA MARIELA SATURNO CAYETANO DNI: 04073200 ORCID: 0009-0005-7579-8998	Firmado electrónicamente por: RSATURNO el 19-07- 2023 08:18:47

Código documento Trilce: TRI - 0601301

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de autenticidad 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	5
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:	22
3.6 Método de análisis de datos.....	22
3.7 Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	49

Índice de tablas

Tabla 1	Cruce entre habilidades blandas y gestión escolar	26
Tabla 2	Cruce entre Comunicación interpersonal y Gestión Escolar.....	26
Tabla 3	Cruce entre gestión de conflictos y gestión escolar	27
Tabla 4	cruzada entre trabajo en equipo y gestión escolar	27
Tabla 5	cruzada entre Toma de decisiones y Gestión escolar	28
Tabla 6	Resultados inferenciales	28
Tabla 7	Correlación entre habilidades Blandas y Gestión Escolar	29
Tabla 8	Correlación entre Gestión Escolar y Comunicación Interpersonal.....	30
Tabla 9	Correlación entre Gestión Escolar y Gestión de Conflictos	31
Tabla 10	Correlación entre Gestión Escolar y Trabajo en Equipo	32
Tabla 11	Correlación entre Gestión Escolar y Toma de decisiones.....	33

Índice de figuras

Figura 1	Análisis descriptivo de HB.....	23
Figura 2	Análisis descriptivo de la 1° dimensión de HB.....	23
Figura 3	Análisis descriptivo de la 2° dimensión de HB.....	24
Figura 4	Análisis descriptivo de la 3° dimensión de HB.....	24
Figura 5	Análisis descriptivo de la 4° dimensión de HB.....	25
Figura 6	Análisis descriptivo de gestión escolar.....	25

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el nivel de relación entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, es básica y presenta un diseño no experimental de nivel correlacional.

La población estuvo conformada por 83 docentes, con una muestra de 63 docentes. Los instrumentos fueron dos listas de cotejo validados a juicios de expertos, también se determinó la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach para la primera variable fue 0,934 y para la segunda con 0,938. Sobre los resultados la prueba de Spearman evidenció que la correlacional fue 0,386.

El objetivo general se cumplió porque se determinó la asociación de las habilidades blandas con la gestión escolar en docentes, ya que estadísticamente el p-valor de 0.001 fue menor a 0.05, lo que faculta rechazar la hipótesis nula. Asimismo, se determinó que, a mayor nivel de fortalecimiento de las habilidades blandas, más efectivo es la gestión escolar.

Palabras clave: Habilidades blandas, gestión escolar, trabajo en equipo.

Abstract

The objective of this research was to determine the level of relationship between soft skills and school management in teachers of an Educational Institution of a UGEL in Lima, 2023. The research has a quantitative approach, is basic and presents a non-experimental design of level correlational.

The population consisted of 83 teachers, with a sample of 63 teachers. The instruments were two checklists validated by expert judgments, reliability was also determined by Cronbach's alpha for the first variable was 0.934 and for the second with 0.938. Regarding the results, the Spearman test showed that the correlation was 0.386.

The general objective was met because the association of soft skills with school management in teachers was determined, since statistically the p-value of 0.001 was less than 0.05, which allows us to reject the null hypothesis. Likewise, it was determined that the higher the level of strengthening of soft skills, the more effective the school management is.

Keywords: Soft skills, school management, teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la sociedad está experimentando varios cambios, lo que hace que el conocimiento teórico y práctico sea invaluable para las carreras profesionales. Sin embargo, el conocimiento no es lo único que buscan los profesionales. Se requiere un profesional completo que desarrolle habilidades blandas que faciliten la resolución de conflictos en diversos ámbitos de la vida. Bonhlander y Snell (2007) las HB que son esenciales para el crecimiento personal, el compromiso social y el éxito, Estas son las bases para que los docentes desarrollen la escucha, la empatía y la creatividad. Esto significa que la capacidad de pensar y razonar debe complementarse con la habilidad de expresarse, reconocer y manejar sus emociones. Vares y Vales (2000)

En los últimos años, las instituciones educativas peruanas han luchado por formar docentes que necesitan adquirir competencias, capacidades y habilidades efectivas que les permita progresar profesionalmente. Por lo tanto, los docentes deben tener habilidades para apoyar su desarrollo profesional. De igual forma (Veramatos; 2020). El trabajo en equipo exitoso en las IE requiere que las gestiones demuestren un liderazgo práctico y efectivo, que se integren con los educadores, que demuestren compromiso y responsabilidad moral, y que nos conduzcan a un buen liderazgo escolar. Los esfuerzos de liderazgo escolar son prácticas de gestión consideradas esenciales para garantizar el desempeño del alumnado (MINEDU, 2017). Además, ayuda a orientar la acción institucional al brindar a la sociedad información que favorezca el razonamiento, la determinación y el aprendizaje.

La gestión escolar es el proceso de desarrollo de las labores diarias realizadas por docentes y alumnos. Estos cambios educativos son modelos para nuevas sociedades que luchan por el equilibrio cognitivo, la equidad y el pensamiento positivo (UNESCO 2018)

En una IE de una UGEL de Lima, los educadores tienen la oportunidad no solo de impartir aprendizajes, sino también de inculcar una actitud positiva que minimice la complejidad del entorno familiar y social. Del mismo modo, los educadores en labor educativa demuestran aleatoriamente dificultades para realizar la reflexión en el ambiente laboral, donde se observa que manifiestan

problemas interpersonales, carencia de empatía, intolerancia, falta de escucha activa; por ello, existe el interés y la necesidad de explorar las HB en aspectos como el trabajo en equipo, la autoevaluación, la gestión de conflictos, el liderazgo y comunicación para ser capaz de precisar el vínculo entre el desarrollo profesional y la identidad docente.

Especialmente las habilidades blandas, donde los avances de la ciencia traen al futuro. Capacidad para prepararse para nuevos aprendizajes y para resolver situaciones de la vida real.

En un mensaje académico de 2016 titulado “Imagina las Universidades del 2030”, el Vicerrector Académico de la Universidad Católica del Perú dijo: Formación por competencias, especialmente HB, el progreso científico es lo que brinda para el futuro. La idoneidad de prepararse para nuevos aprendizajes y resolver situaciones del mundo real, y la evaluación de los estudiantes con énfasis en el conocimiento no memorizado, permite una enseñanza “optimizada” (innovación pedagógica)

Otra variable afectada por la situación actual es la gestión escolar. Porque es una acción para mejorar el proceso educativo que antes se integraba a través de reuniones en las instituciones, donde no hay decisiones de consenso, no se fomenta un ambiente cálido de trabajo, trabajo en equipo, etc. Es evidente que el desarrollo de las HB debe ser una prioridad. Los colegas deben consensuar, integrar y lograr objetivos académicos específicos, teniendo en cuenta todas las opiniones.

De lo anterior, se puede concluir que el clima institucional y organizacional creado por un liderazgo deficiente en las escuelas que tiene un impacto negativo tanto en docentes como en su desempeño hacia los estudiantes en el aula. Esto conduce al incumplimiento de los objetivos establecidos y conduce a la insatisfacción con la gestión. De esta forma, las interacciones en el aula se limitan a la función pedagógica y al profesionalismo inherente a los docentes.

Una de las metas (PEN hasta 2036) es lograr que las personas alcancen una vida activa y emocionalmente saludable, impulsándola desde todos los espacios en los que vive, permitiendo que todos tomen conciencia de sus diversos

proyectos individuales y colectivos de forma independiente y en colaboración con colegas.

La clave del cambio radica en las HB, incluido el trabajo en equipo de personas con diferentes mentalidades, diferentes opiniones y diferentes enfoques, necesarias para trabajar hacia la misma meta u metas en actividades, liderazgo común, Un camino hacia la buena dirección, evitando conflictos, conocer bien a los integrantes, formar equipos de trabajo, funcionar y satisfacer sus necesidades, tener visión de futuro y saber lo que sucederá después. Debe saber anticiparse y afrontar situaciones difíciles con decisiones pertinentes.

En este sentido, la propuesta se deriva de la realidad como problema general: ¿Existe relación entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023? Del mismo modo, se han propuesto los siguientes problemas específicos: (1) ¿Existe relación entre la comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023? (2) ¿Existe relación entre la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023? (3) ¿Existe relación entre el trabajo en equipo y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023? (4) ¿Existe relación entre la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023?

Las bases para seleccionar las HB y la gestión escolar como temas de este estudio se fundamentan en las posteriores premisas: La clave del cambio está en habilidades blandas, que incluye el trabajo en equipo de personas con diferentes mentalidades, diferentes opiniones y diferentes enfoques necesarios para trabajar hacia un mismo objetivo, y el objetivo de la acción hacia un objetivo común. Y el liderazgo se trata de guiar a los demás por el camino correcto, evitando conflictos, conociendo a los sujetos que integran el grupo de actividades, atendiendo sus necesidades, tener una visión de futuro, saber cómo manejar situaciones difíciles y avanzar tomando decisiones relevantes y desarrollar prácticas de gestión escolar en liderazgo educativo, participación, liderazgo transformacional y mejoramiento continuo de la calidad de la educación a través de los actividades de las

instituciones educativas para lograr una formación eficaz y eficiente para los estudiantes.

Se ha propuesto como objetivo general: Determinar la relación de las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023; a partir de esta propuesta se identificaron los siguientes objetivos específicos: (1) Determinar la relación de la comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 (2) Determinar la relación la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 (3) Determinar la relación del trabajo en equipo y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 (4) Determinar la relación de la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

Posteriormente, se formuló como hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 y en base a esta hipótesis general se formularon las HE: (1) Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 (2) Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 (3) Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023 (4) Existe relación significativa entre la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

En seguida, se evidencia una lista de trabajos de investigación que están muy cerca de la mía. En el ámbito internacional y nacional.

Dean (2019) en su artículo, investigo las HB, centrándose como estudio en las estrategias de capacitación en HB necesarias en el siglo XXI, y el Centro de Nueva Jersey descubrió que algunos trabajadores carecían de habilidades de resolución de conflictos, comunicación, confianza y habilidades interpersonales, y que estas deficiencias pueden causar problemas organizacionales.

Navarro Martínez (2019) escribió un artículo destinado a establecer la asociación entre las HB y la actuación del profesor. El modelo de análisis fue básico, el nivel descriptivo y relacional, el diseño del estudio no experimental y transversal, y el enfoque cuantitativo. El censo estuvo conformado por 60 maestros. Se utilizó el juicio de expertos para la adecuación del instrumento y el alfa de Cron-Bach para datos fiables de cada documento. Este fue muy alto para las 2 variables, 0.887 para la variable “soft skills” y 0.830 para la variable. Porque el desempeño de los maestros fluctúa. Los resultados concluyeron que había una correlación evidente y elocuente entre las HB y el desempeño educativo.

En Ecuador, Bravo-Sánchez (2018) realizó un estudio para examinar si la inteligencia emocional está relacionada con la gestión escolar del proceso educativo-aprendizaje, sus tareas cuantitativas y cualitativas. Recolectó la información en un cuestionario enviado a 17 docentes por la Coordinadora Educativa. La muestra fue aleatoria y un estudio muestra que la inteligencia emocional tiene un impacto significativo en la gestión escolar. Por ello, trabajó en desarrollar un nuevo modelo educativo basado en la inteligencia emocional para generar espacios que favorecieran el desarrollo de habilidades y actitudes de docentes y estudiantes.

En Ucrania, Koshel et al (2021), en el marco de un análisis teórico de la literatura científica, consideraron las habilidades blandas como un concepto importante, que consideró como un componente esencial de la actividad educativa (competencia profesional) de los maestros de jardín de infancia. Por otro lado, como HB, me refiero a las muchas habilidades que permiten a un individuo tener éxito y

garantizar la movilidad profesional independientemente de los conceptos subyacentes específicos del trabajo principal. Desarrollando habilidades, persuadiendo a otros con una actitud positiva, presentarse a sí mismo, trabajar en equipo, asumir responsabilidades y usar otras habilidades digitales con flexibilidad. Esto lo toman en consideración en la profesionalización de los venideros expertos en primera infancia, poseer objetivamente la trinidad de habilidades duras, blandas y competencias digitales es fundamental para que los egresados de educación infantil tengan éxito en sus actividades profesionales en un mundo altamente competitivo.

En Colombia, Guerra-Báez (2019) realizó una revisión integral de la formación en HB para estudiantes universitarios, en la que encontró que es posible producir personas con la capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes. Hemos llegado a tres aspectos principales de las habilidades blandas, entrenamiento para: Autoevaluación, liderazgo y creación de un verdadero cambio social. Fomentar el incremento de habilidades interpersonales en los colegiales que se benefician de la enseñanza individualizada, así como fomentar una educación verdaderamente holística a través de la institución y potenciar las habilidades transformadoras de los estudiantes. Por lo tanto, invertir en la educación integral de un estudiante es una inversión sin pérdidas.

Por otro lado, Jaramillo et al., (2019), en un estudio sobre el diseño de un programa para perfeccionar las HB de los docentes de escuelas colombianas, los objetivos de la investigación incluyeron el diseño de un programa para mejorar las habilidades no técnicas de los maestros de escuela que estudiaron. Para obtener los resultados, se utilizaron métodos de encuestas y grupos focales que permitieron realizar diagnósticos para identificar las habilidades blandas que las escuelas necesitan cubrir. Trabajo en equipo, gestión eficaz del tiempo, liderazgo y toma de decisiones. Con base en estos logros, se implementó un programa de desarrollo de capacidades. Las conclusiones del estudio permitirán a la organización alinear sus operaciones para luchar por la mejora continua y tener en cuenta la investigación actual para realizar investigaciones futuras sobre este tema para lograr estos objetivos.

Tomando como referencia investigaciones previas en el contexto nacional.

Romero (2020) realizó un estudio para identificar asociaciones entre las HB y el desempeño docente; para la población y muestra de 25 educadores, los resultados descriptivos indican que los docentes con niveles más altos de la variable HB (0,92%) también están asociados con un mayor rendimiento educativo. El estudio concluye que las HB están vinculadas con el desempeño laboral de los docentes.

Barco (2021) tuvo como finalidad estudiar las HB y el desempeño de 70 docentes. Señalo que las HB son el componente principal ya que se basan fundamentalmente en la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la interacción social y ayudan al desarrollo del personal de la institución. Los resultados obtenidos indicaron una relación entre las HB y el desempeño de $\rho=0.741$, y se concluyó que las HB impactan positivamente a los docentes al potenciar el desempeño en la función docente y el flujo de comunicación positiva.

Núñez-Rojas (2018) El objetivo del estudio fue mostrar como la IE se relaciona con las responsabilidades de GE en el líder. Se evidenció que la inteligencia estaba altamente correlacionada con los esfuerzos de liderazgo escolar. De esto podemos concluir que la concordancia es significativa y logra el valor 0,821. Esto corresponde a una alta correlación positiva.

En el caso de Sucari y Quispe (2019) Su indagación tuvo como propósito esclarecer la correlación entre la labor grupal educativa y la realización de las funciones de GE en un Centro Educativo. El tipo de estudio utilizado fue no experimental, el formato fue descriptivo y correlacional, y el sistema de indagación fue hipotético deductivo. El procedimiento de correlación de datos consistió en responder dos formularios para los docentes de la institución seleccionada. Los resultados muestran una correlación de 0.8 entre las dos variables, lo que sugiere una relación bastante positiva. En definitiva, el trabajo en equipo docente tiene un impacto significativo en la implementación de las 5 responsabilidades de gestión escolar emitida por el MEP.

Finalmente se consideró la propuesta de Quezada (2020). El fin de su indagación fue precisar la vinculación entre licenciamiento y HB en la integración laboral de los graduados de la IESTP. La indagación se realizó con un enfoque

cuantitativo y un diseño causal descriptivo sobre una población de 500 egresados. Los resultados de este estudio muestran que existe una correlación estadísticamente significativa entre las variables licenciamiento y HB con la inserción laboral, y según el coeficiente de Nagelkerke, la variación en inserción laboral está asociada con la variación de las variables licenciamiento y HB.

Justificación de la variable de HB: teóricamente considerado Ortega (2017) señala: Rasgos especiales que te permiten conectar efectivamente con otras personas. Estas habilidades han ganado notoria importancia a lo largo del tiempo. En los últimos años ha sido valorada y reconocida por su valor en el crecimiento organizacional. Ser capaz de desarrollar estas habilidades hace una gran diferencia a nivel profesional y social.

Para Maslow: Las HB es el acoplamiento de habilidades sociales, habilidades de comunicación, habilidades de personalidad, que configuran a una persona conectada y comunicada de manera efectiva con los demás. Por lo tanto, podemos usar habilidades blandas para superar las barreras y, como resultado comunicarnos mejor y de manera más efectiva dentro de los grupos de trabajo.

Aprovechar estas habilidades significa que las personas pueden trabajar en equipo, adaptarse con flexibilidad a las circunstancias cambiantes, ser proactivos, autocríticos, empáticos, felices y, lo más importante, exitosos. Es practicar las habilidades blandas, carácter y principios adquiridos que permiten, cabe recalcar que no se procesan de forma directa, sino transversal, es decir, aparecen en todas las situaciones de la vida Ortega Goodspeed, T. (2016)

Barrón (2018) examina las habilidades blandas y las interacciones y concluye que las primeras mejoran significativamente a las segundas. En otras palabras, en un ambiente escolar, las relaciones mejoran mucho cuando los involucrados tienen habilidades blandas.

Según Jaramillo et al (2019), las HB pueden mejorar el desempeño laboral y obtener un beneficio en el centro de trabajo, a través de un comunicación efectiva y proactiva, lo que conduce a habilidades interpersonales optimas y efectivas y como los tratas se convierte en otra cosa.

Las HB son influyentes, abordando la emotividad en el ámbito del desarrollo de la formación, generando su significado, integrando las habilidades adquiridas y desarrolladas, transformando e innovando los entornos personales, sociedad y familia, mejorando la confianza en sí mismo, la adaptación al entorno, la idoneidad de trabajar en grupos, la comunicación positiva, la resolución de problemas y conflictos, la aceptación crítica, la motivación y asertividad, el pensamiento flexible, crítico y el equilibrio. La educación la construye la sociedad para la sociedad (Barrero, 2020)

Curi (2020) argumenta que las HB son muy relevantes para las relaciones interpersonales y profesionales, que los problemas de los docentes se resuelven a través de una comunicación proactiva y empática. Las habilidades blandas mejoran el mundo emocional del trabajo educativo, el trabajo en equipo, el aprendizaje profesional, la práctica en el aula, el trabajo educativo, el compromiso de los docentes y las instituciones. Estos han mejorado en el crecimiento laboral y la convivencia docente-estudiante en las escuelas, que es mejor, más cómoda, y más sana.

Marrero (2018) señala que las instituciones educativas necesitan fomentar las habilidades blandas desde la escuela primaria, desarrollarlas y reforzarlas a lo largo de la vida. En el desarrollo de la formación se debe utilizar métodos que desarrollen las HB de los estudiantes. Las HB y duras se complementan entre sí y se mezclan para permitir una educación integral para los estudiantes universitarios. Entonces, por un lado, obtienes una educación técnica y, por otro lado, adquieres las habilidades socioemocionales que te permiten desempeñarte bien.

Rodríguez (2020) se enfoca en las HB y el buen desempeño docente, argumentando que las primeras subyacen a las segundas, por lo que se requiere que los docentes pasen por un amplio desarrollo profesional, mejorando así la calidad académica, enfatizo. También identifiqué cualidades personales no cognitivas que determinan el éxito de una persona, como la autodisciplina, la mentalidad de crecimiento, las relaciones sociales sanas, la inteligencia emocional, la curiosidad, la toma de decisiones, el buen juicio.

Como señala Okendo (2022), ciertos tipos de HB como la escucha activa, el trabajo en grupos y la comunicación acertada se destacan como competencias básicas requeridas por las empresas. Estas habilidades suelen estar principalmente relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación. Estas HB son trascendentales en las instituciones, ya que son un factor clave para que las personas puedan interactuar adecuadamente con los demás, tanto en el entorno laboral como en situaciones externas.

Veramatos (2020) argumenta que las HB son cruciales para los docentes y brindan beneficios inconmensurables para la enseñanza y el aprendizaje. Los docentes con estas habilidades toman la instrucción en diferentes direcciones y se vuelven interactivos, organizados, orientados a la acción, comprensivos, dotados y con actitud.

Freire (2020) Las habilidades blandas son necesarias y rudimentarias en las interacciones profesionales que permiten a los equipos docentes en los colegios realizar su trabajo de manera efectiva. Además de preocuparse por el desempeño académico con responsabilidad, puntualidad y obediencia, los docentes son capaces de comprender la variedad de problemáticas que se presentan en el escenario educativo. Diferenciar, razonar y comprender tanto a directivos como a docentes y tomar decisiones en equipo.

Según Lema (2020), las habilidades blandas mejoran la convivencia en la escuela, mejora la educación y las relaciones. Optimizan las prácticas educativas, facilitan la resolución de problemas, mejoran el comportamiento humano y potencian el desarrollo de la formación.

Para Albuquerque (2021), las HB son clave e impulsan un rendimiento superior para las personas de su organización. Los docentes se adaptan mejor a aquellos que tienen las habilidades para enfrentar problemas sociales y generar cambios e innovación constantemente.

Las dimensiones consideradas para HB son: Comunicación interpersonal, Manejo de conflictos, Trabajo en Equipo y Toma de decisiones.

En cuanto a las habilidades de comunicación interpersonal,

Caldina (2017) Cree que para que un mensaje sea efectivo para el destinatario, el lector debe ser capaz de escuchar y comunicarse con diferentes escenarios y diferentes tipos de destinatarios, sabiendo así la forma correcta de entregar el mensaje. En otras palabras, siempre debe esforzarse por ser un comunicador elegante y seguro que escucha atentamente, tiene una mente abierta y puede proporcionar comentarios efectivos a aquellos con los que se comunica.

La comunicación interpersonal es la comunicación que se enfoca en el trato con sus pares. Entender cuando hablas tiene prioridad sobre la entender lo que estás diciendo. No se puede imaginar esta conexión sin carácter, confianza, identificación y seguridad. Esta es la recreación ética de como la comunicación interpersonal, se da a través de la intimidad emocional, no necesariamente a través de la intimidad física. Romeu (2015)

“Los seres humanos establecen relaciones con los demás a través de la interacción, que se puede clasificar como un proceso social. La comunicación es, por lo tanto, el proceso fundamental y crucial de todas las relaciones sociales y la interacción entre las personas. Es el mecanismo que la regula y, en última instancia, la habilita” García p. 52 (2013)

Azorena (2013) Realizamos la mayoría de nuestras acciones en la vida a través de la comunicación interpersonal. Cuando observamos y reflexionamos sobre todo lo que hacemos en nuestras conversaciones, la naturaleza generativa y transformadora de la comunicación humana se vuelve muy clara.

La segunda dimensión manejo de conflictos:

Caldina (2017) sugirió que las situaciones de conflicto deben dar a los líderes la oportunidad de cambiar la situación para perfeccionar el desarrollo del trabajo y las relaciones y buscar alternativas para resolver adecuadamente estas situaciones.

Para una resolución productiva del conflicto, es importante que las partes demuestren el deseo de iniciar intercambios interdependientes que incluyan a los participantes en lugar de excluirlos. De hecho, la investigación muestra que las personas que son tolerantes, compasivas, que toman riesgos, responsables y

confiables manejan los conflictos mejor que aquellas con estas características Cummings, Harnett y Stevens (1971)

En cuanto a la tercera dimensión trabajo en equipo:

Caldina (2017) Los escenarios permiten que el líder tome decisiones teniendo en cuenta distintas circunstancias, pareceres y temperamentos de cada uno, pero los miembros del equipo deben registrarse siempre que no haya intereses especiales en decidir. Se debe ganar un interés común a través de la cooperación de las instituciones.

El trabajo en equipo no es solo una dimensión de las HB, también es un componente importante y debe ser un punto de referencia en los contratos de trabajo. Mejorar la motivación del profesorado sin descuidar la satisfacción laboral Nogueira y Alves, (2019) Es la aptitud de las personas para realizar actividades cooperativamente y lograr los objetivos organizacionales creando satisfacción laboral entre los miembros (Palma, 2021)

El trabajo en equipo permite a los participantes ganar experiencia respetando sus respectivos roles y funciones para lograr objetivos comunes en la realización de tareas comunes y lograr una mayor eficacia y eficiencia a través de la sinergia de los empleados, entendiendo como tal una forma de trabajo colectiva, compartida y “coordinada”.

El trabajo en equipo no se trata solo de la suma de las contribuciones individuales, se trata hacernos cargo de nuestra labor y que todos hagan su parte para hacer avanzar el proyecto. Esto nos pide hablar de los grandes beneficios del trabajo en equipo en términos de productividad y niveles de satisfacción de los empleados.

La cuarta dimensión sobre toma de decisiones Caldina (2017) Los líderes son determinantes para un óptimo desempeño en la gestión. Una visión general de la situación le permitirá identificar la causa con certeza. Para que esto sea esencial y para obtener los mejores resultados en base a esto, tomar decisiones y brindar soluciones y alternativas concretas de manera oportuna, relevantes dejando huellas en el logro de metas estratégicas en ejecución de planes de acción.

En la literatura que se ha desarrollado la toma de decisiones, Amaya (2009). dice que la toma de decisiones es una destreza precisa e importante que el gerente necesita manejar porque siempre hay personas involucradas. Debemos asumir seriedad de las decisiones que tomamos en el trabajo, en las instituciones públicas y en nuestra vida privada.

En resumen, podemos decir que estas habilidades blandas son virtudes que tenemos todas las personas, podemos desarrollarlas a lo largo de nuestra vida practicándolas en diferentes situaciones cotidianas, y a medida que se desarrollan, podremos desenvolvernos de manera más efectiva en cualquier situación. Hoy en día, las instituciones educativas valoran mucho estas habilidades no solo en la auto organización, la creación de planes de trabajo, sino también en la comunicación con los colegas.

Ven a aquellos que tienen más valor agregado que otros. Evalúan su desempeño en función de cómo tratan a los demás, su capacidad de trabajar en equipo, comunicarse adecuadamente en cualquier situación y su capacidad para tomar decisiones racionales y oportunas. Los maestros con estas habilidades y credenciales para liderar actividades de aprendizaje pueden tener un efecto beneficioso en la comunidad educativa.

Como segunda variable de investigación de este estudio se consideró la gestión escolar, en esta parte comenzaremos con la definición. El MBDD (2012) nombra: El administrador y la junta educativa desempeñan el liderazgo pedagógico y compromiso por el desarrollo de los educandos y lo didáctico. Es una organización escolar que funciona democráticamente y se enfoca en el aprendizaje, en sus actividades, en las que participan toda la comunidad educativa (p).

Navarro (2014) lo define Gestión es una palabra que se menciona al entorno de gestión o de tareas de un campeón para lograr los objetivos establecidos por una organización en particular. La etimología de la palabra la da Rementeria (2007), quien dice que gerencia proviene del latín gestión, término que hace referencia al acto de administrar. Pero, en otras palabras, cualquier actividad profesional dirigida a establecer los fines y medios de su implementación requiere que se establezca la planificación del sistema y de control personal (pág. 20)

La gestión escolar se ha transformado en un componente fundamental en la calidad de desempeño docente, especialmente en la toma de decisiones en los sistemas educativos que se vuelven más descentralizados. Alvaríño et al. (2004) El éxito de una institución, enfatiza la importancia de una buena gestión, que influye en el clima escolar, la planificación, la gestión, la optimización de recursos y tiempos, la eficacia y a su vez la calidad de los procesos.

Casillas (2017) La gestión escolar enfatiza en el compromiso del trabajo en equipo, construcción, diseño, Evaluación de Proyectos Educativos, el autor afirma que abogamos por que es imprescindible la realización de las siguientes actividades educativas: Crear diagnósticos, fijar metas y objetivos, definir estrategias y organización de tecnología y recursos humanos.

Hoy en día, la gestión escolar se entiende como un cumulo de actividades que se integran al proceso escolar desde diversos aspectos e influyen en el éxito educativo de los estudiantes. Alvaríño (2000)

Como hemos visto, la gestión escolar no puede entenderse ni analizarse. Se usa solo como una medida educativa independiente, pero debe definirse como una forma de realizar múltiples actividades, procesos educativos mutuamente articulados para satisfacer diferentes necesidades. Porcentaje de estudiantes, docentes y comunidad educativa que responde objetivos específicos formulados por diversos centros educativos. De la conceptualización anterior, el líder puede afirmar que la escuela trata con sus realidades y los procesos dentro de la escuela en sí mismo, es decir, la interacción y cooperación entre varios actores, las escuelas, las formas y actividades que en ellas se desarrollan para tal. Por eso es importante una gestión escolar que complemente la materialización en todos los niveles de liderazgo escolar.

Las dimensiones consideradas para la segunda variable son: Liderazgo pedagógico, participación, liderazgo transformacional y Procesos de una institución educativa.

En cuanto a la primera dimensión entendemos por "liderazgo" la capacidad de influir en otros para que actúen de acuerdo con las pautas propuestas. Esta incidencia no se basa en el poder o la jerarquía y se puede ejercer de muchas

maneras, especialmente a nivel organizacional, donde si hay un consenso que debe ejercerse, la gerencia puede llegar a un consenso y se manifiesta cuando una organización tiene éxito hacia un objetivo común. meta. (Leithwood, Day, Smmons, Harris & Hopkins, 2006).

Para una gestión eficaz del conflicto, es importante cuando los involucrados demuestran que quieren iniciar un intercambio interdependiente que incorpore y no excluya al grupo. De hecho, la investigación muestra que los mediadores que están dispuestos a correr riesgos, asumir la responsabilidad de sus acciones y confiar pueden manejar los conflictos de más efectiva que aquellos que carecen de estas cualidades. Cummings, Harnett y Stevens (1971)

La segunda dimensión, ahora más que nunca, las escuelas necesitan el apoyo decisivo de los padres y las comunidades. Ese apoyo tiene en cuenta no solo las contribuciones financieras, las donaciones en especie y los recursos humanos, sino también el compromiso de asegurar el aprendizaje a través de la participación. Asumir la responsabilidad de ayudar a fortalecer el proceso educativo de la escuela para perfeccionar la calidad del aprendizaje.

En cuanto a la tercera dimensión Chang y Jeong (2021) revelan la importancia del liderazgo transformacional, porque permite a sus adherentes realizar sus actividades de manera efectiva, demostrando sus valores y creencias, el desarrollo de habilidades y el compromiso de crear el ambiente propicio para la creatividad y la innovación para lograr un cambio uniforme.

Del mismo modo, el liderazgo transformador es crucial en la gestión educativa, porque coadyuva al desarrollo de procesos encaminados en la gobernanza, organización y control de los medios institucionales para entregar sostenibilidad a través de la cooperación de los colegiales y personas influyentes y, en definitiva, porque los líderes transformadores fomentan el sentimiento que establece la identidad de una institución. Esto permite a los empleados desarrollar su creatividad y trabajar para mejorar sus actividades de gestión educativa.

La cuarta dimensión conjunto de acciones desarrolladas por una organización a lo largo del tiempo con el propósito de transformación organizacional y perfeccionamiento (pág. 71) El PCI es consecuente con el PEI y orienta la

implementación de procesos educativos que diversifican los currículos nacionales y regionales, mantienen perspectivas del performance de los niños y jóvenes, y apoyan su pleno desarrollo y aprendizaje. (pág. 50)

Del mismo modo, la gestión está encaminada a las labores que deben llevar a cabo los líderes corporativos con diferentes métodos de trabajo para lograr las metas establecidas.

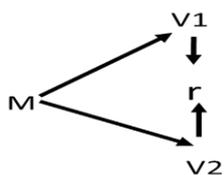
III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación: Como base metodológica, se consideró la investigación básica porque incide las prácticas sociales durante un periodo de tiempo considerable en relación con HB y gestión escolar. Mcmillan y Schumacher (2005) son un estudio destinado a probar la teoría por lo que tienen poca intención de aplicar sus hallazgos a problemas reales. En cuanto a los enfoques, se consideró un enfoque cuantitativo orientado a disponer la coherencia entre las variables en estudio, tratarlas estadísticamente y tomar decisiones oportunas. Según Mcmillan y Schumacher (2005) La investigación cuantitativa suele basarse en el “positivismo lógico”, que supone que existen hechos sociales estables que tienen una realidad propia al margen de los sentimientos y opiniones individuales.

3.1.2 Diseño de investigación: Este estudio se realizó en un diseño no experimental porque se describe la dimensión de cada variable para establecer correlaciones sin manipulación del investigador. Según Sampieri y Mendoza (2018), estos estudios tienen como objetivo asociar los niveles de dos o más variables para mostrar si están relacionadas o son similares, de ahí que este sea el término para estudios de correlación.

En la siguiente figura se muestra un diseño no experimental.



Dónde:

M= muestra

V1= Tamaño de la variable habilidades blandas

V2= Tamaño de la variable gestión escolar

r= Correlación entre V1 y V2

3.2 Variables y Operacionalización

Variable 1: Habilidades blandas

Definición conceptual: Ortega (2017) señala: una característica que permite al sujeto comunicarse efectivamente con otras personas. Estas habilidades han ganado relevante importancia a lo largo del tiempo. En los últimos años ha sido valorada y reconocida por su valor en el crecimiento organizacional. Ser capaz de aplicar estas habilidades se destacan a nivel profesional y social.

Definición operacional: Para las HB está compuesta por 15 ítems clasificados en 5 escalas para las dimensiones en estudio (Anexo 2)

Indicadores: Para la primera dimensión se estimó el indicador comunicación asertiva; para la segunda dimensión se examinó los indicadores: capacidad de escucha y resolución de conflictos, la tercera dimensión abarca los indicadores; negociación, tolerancia, respeto y asume sus errores; y finalmente para la cuarta dimensión se atendió los indicadores negociación, tolerancia y respeto.

Escala de medición: Se estimó una escala Likert de nivel ordinal con cinco posibles respuestas (Anexo 2)

Variable 2: Gestión escolar

Definición conceptual: En el contexto del MBDD (2012), los directores y juntas escolares ejercen el liderazgo educativo y asumen la responsabilidad por la formación eficiente de los educandos. Existe una organización escolar con participación de diversos educadores, estudiantes, padres de familia que funciona democráticamente y orienta sus acciones hacia el aprendizaje. (p)

Definición operacional: Para la gestión escolar está compuesta por 20 ítems clasificados en 5 escalas para las dimensiones en estudio (Anexo 2)

Indicadores: Para la primera dimensión abarca el indicador liderazgo y mejora de los aprendizajes; para la segunda dimensión se consideró los indicadores: asesoría a docentes y disertación de temas actuales, en cuanto

a la tercera dimensión abarca los indicadores: líder carismático y trabajo colegiado; finalmente para la cuarta dimensión se consideró los indicadores: mejora continua y adecuada gestión curricular.

Escala de medición: Se estimó emplear una escala Likert ordinal con cinco posibilidades de respuesta. (anexo 2)

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población: La población para la indagación fue integrada por 83 docentes en los niveles de primaria y secundaria. Según López (2015) una población es un conjunto de elementos que componen el área bajo análisis de los cuales se extrae las conclusiones.

3.3.2 Muestra: En cuanto a la muestra, se determinó mediante una fórmula finita para mantener la objetividad del estudio manteniendo la representatividad de la población. Con esto en mente, la fórmula se da a continuación. Para Palella y Martins (2008), definen muestra como: "...una parte o subgrupo de una población que debe tener características que se reproduzcan con la mayor fidelidad posible" (p. 93)

$$n = \frac{z^2 p q x N}{E^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Dónde: N = Población; n = Muestra; Z = Confianza (1,96); E = Error (0,05); p = Ocurrencia (0,5), y q = No ocurrencia (0,5).

Si a la población (N) se le da un valor de 83, el cálculo de la muestra, fue así:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (83)}{(0,05)^2 (83-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = 68$$

3.3.3 Muestreo: Para el estudio se llevó a cabo un muestreo aleatorio simple. Las n ubicaciones se escoge de manera que cada miembro de la población tenga la misma expectativa de ser escogido.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos: En este estudio se aplicó la técnica de encuesta, para medir las características estudiadas de los profesores, con la recolección de datos mediante una serie de preguntas sobre las dos variables estudiadas. Según Arias (2006:53), son las diversas formas o modos en que se obtiene la información. Para la técnica de la encuesta en este estudio se aplicó como instrumento al cuestionario. Un cuestionario es una herramienta utilizada para recolectar información de manera sistemática que permite tomar en cuenta variables de interés para una determinada encuesta. Casas, Repullo y Donato (2003) (Anexo 3)

Ficha técnica de la encuesta sobre HB

Denominación	Cuestionario sobre HB
Autor	Guillén (2021)
Objetivo	Determinar el nivel de habilidades en docentes
Administración	Se aplicó de forma individual
Tiempo	20 minutos
Escala	Palitómica
Categorías	Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre
Organización	El cuestionario consta de 15 ítems
Dimensiones	Comunicación interpersonal, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones

Nota: Datos de referencia

Ficha técnica de la encuesta sobre gestión escolar

Denominación	Cuestionario sobre gestión escolar
Autor	Roxana Karina Apaza Chambi
Objetivo	Conocer el nivel de la gestión escolar
Administración	Se aplicó de forma individual
Tiempo	15 minutos
Categorías	Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo
Organización	El cuestionario consta de 20 ítems
Dimensiones	Liderazgo pedagógico, Participación, liderazgo transformacional, Procesos en la institución educativa

Nota: Datos de referencia

Validez: Según Hernández et al., generalmente se entiende por eficacia el escalón en que la variable que se mide es realmente medida. Los instrumentos se sometieron a verificación de suficiencia para ser aplicables, mediante una solicitud a tres expertos, quienes han validado mediante la agrupación de las dimensiones e indicadores en estudio, con criterios de relevancia, claridad y pertenencia. (Anexo 3)

Validez mediante juicio de expertos

Experto	Grado	Validez	Aplicabilidad
Dr. Raúl Delgado Arenas	Doctor	Valido	Aplicable
Dra. Noemí Julca Vera	Doctora	Valido	Aplicable
Dra. Edith Rubio	Doctora	Valido	Aplicable

Base de datos

Confiabilidad: los instrumentos son sometidos a evidenciar la confiabilidad, aplicando a docentes para recabar información para ser procesada y analizada con el coeficiente de Cronbach, donde se afirma que el coeficiente del instrumento sobre la variable 1 fue de 0,934 y para la variable 2 fue de 0,938; se concluye que ambos instrumentos poseen confiabilidad.

Estadística de fiabilidad	
Variables	Alfa de Cronbach
Habilidades Blandas	0,934
Gestión Escolar	0,938

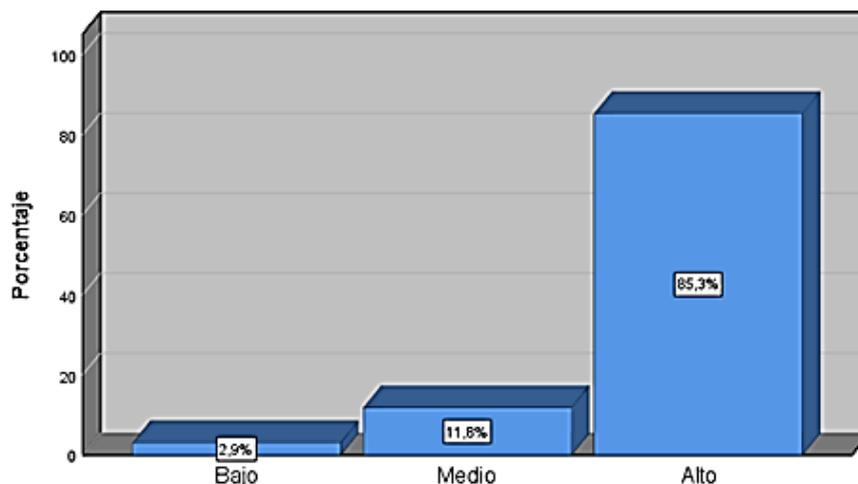
Base de datos

Hernández, Fernández, Baptista (2014) consideraron rango de medida para validar la confiabilidad de las herramientas de recolección de información. Un resultado entre 0 y 1 más cercano a 0, por el contrario, indica un gran error estructural en el instrumento.

- 3.5 Procedimientos:** Al procesar los datos, se procedió de la siguiente manera: Para encuestar presencialmente se llevó la carta de presentación al director de la institución, se realizó la encuesta a los docentes teniendo como evidencia el consentimiento informado, luego se vació información en hojas de datos o formularios tabuladores, creación de tablas de distribución de frecuencias, porcentajes y cifras estadísticas, creación de tablas para probar hipótesis, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, discusión detallada, conclusiones y sugerencias.
- 3.6 Método de análisis de datos:** En este estudio, los datos fueron recolectados y organizados utilizando Excel y el programa estadístico SPSS v. 24c se utiliza para obtener tablas de frecuencia, realizar análisis de correlación y aplicar el alfa de Cronbach para la confiabilidad instrumental. En otras palabras, calcula estadísticas descriptivas e inferenciales.
- 3.7 Aspectos éticos:** En el estudio se consideraron los siguientes puntos: Abordamos los resultados moderadamente, no se fijan las identidades de los docentes que pertenecen a la investigación. Recopilación de datos y confiabilidad de los participantes en la investigación. Esto implica compromiso y respeto por los parámetros de investigación sin mejorar o alterar los resultados. Así mismo, los autores respetan sus propios derechos de autor y autenticidad, la propiedad intelectual y los resultados obtenidos.

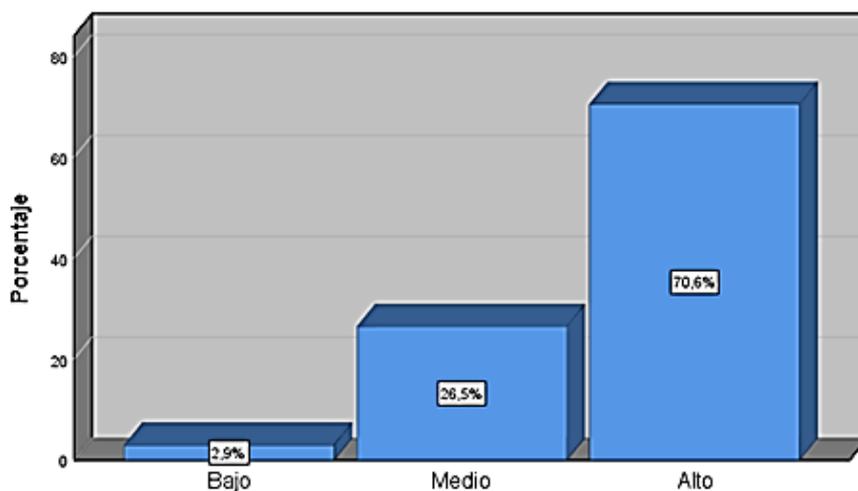
IV. RESULTADOS

Figura 1 Análisis descriptivo de HB



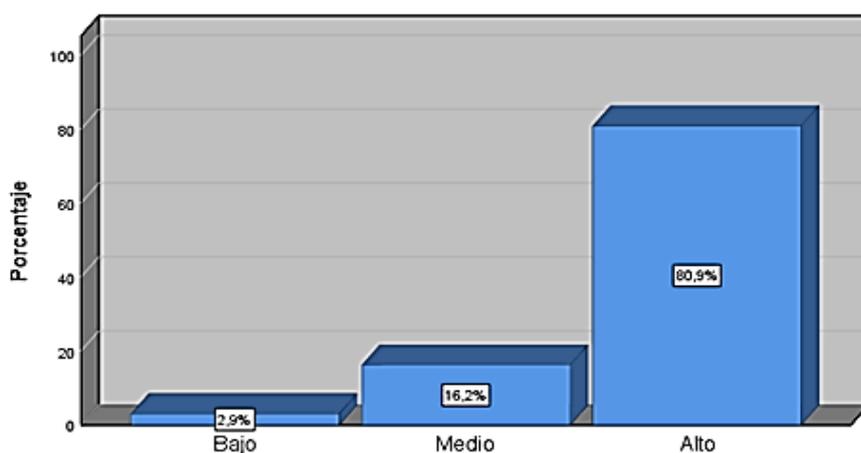
Los resultados obtenidos de la figura 1 se concluye que del 100%; el 85,3% posee el nivel alto en habilidades blandas, 11,8% nivel medio y 2,9% se observa el nivel bajo. (Anexo 4)

Figura 2 Análisis descriptivo de la 1° dimensión



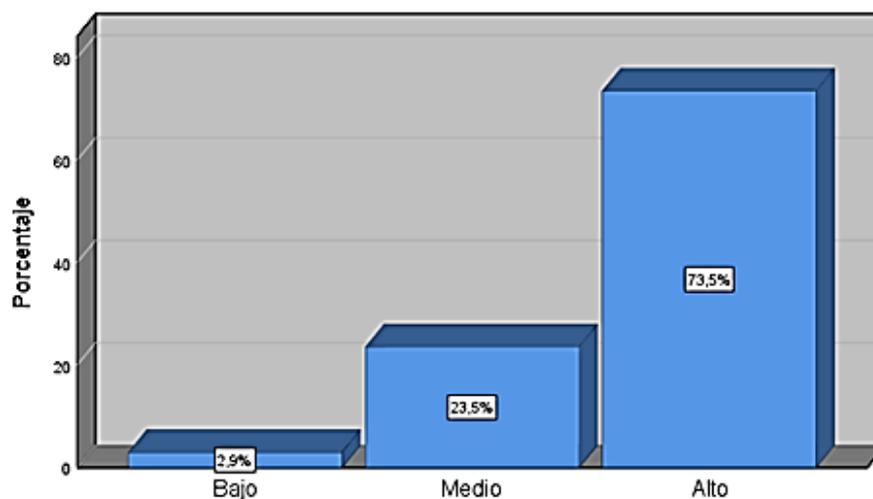
De los resultados de la primera dimensión se concluye que el 70,6% posee un nivel alto, el 26,5% se encuentra en un nivel medio y el 2,9 se observa en un nivel bajo.

Figura 3 Análisis descriptivo de la 2° dimensión



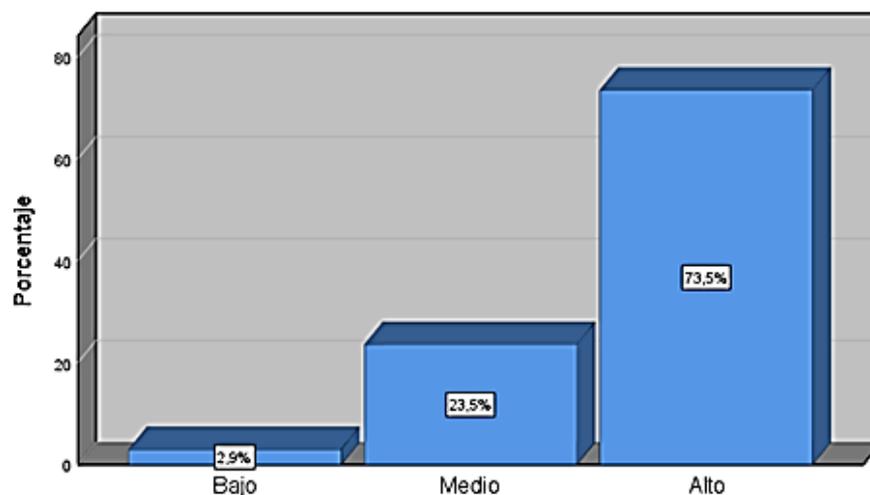
De los resultados de la dimensión 2 se concluye que 80,9% se encuentra en un nivel alto, el 16,2% tiene un nivel medio y el 2,9% se muestra en un nivel bajo.

Figura 4 Análisis descriptivo de la 3° dimensión



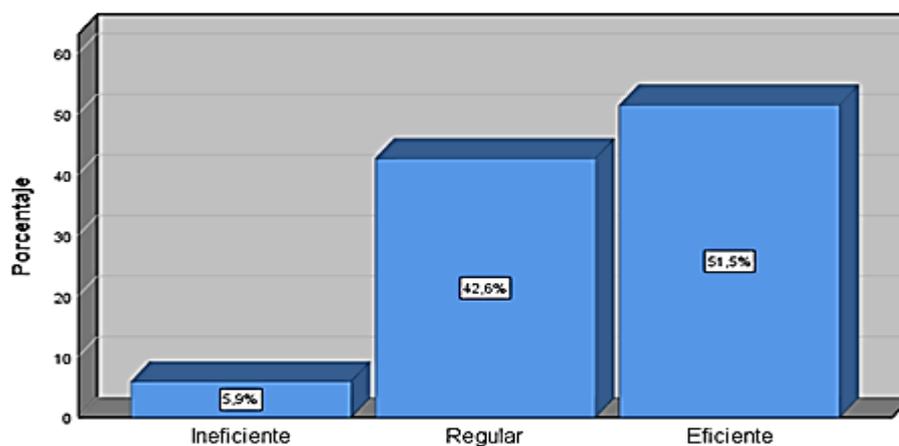
De los resultados de la tercera dimensión se concluye que el 73,5% posee un nivel alto, el 23,5% se encuentra en un nivel medio y el 2,9% se observa en un nivel bajo.

Figura 5 Análisis descriptivo de la 4° dimensión



De los resultados de la cuarta dimensión se concluye que el 73,3% posee un nivel alto, el 23,5% se encuentra en un nivel medio y el 2,9% se observa en un nivel bajo.

Figura 6 Análisis descriptivo de gestión escolar



A partir de los resultados de la figura se obtiene que del 100% de docentes, el 5,9 se encuentran en un nivel ineficiente, el 42,6% en nivel regular y finalmente el 51,5% están en el nivel eficiente.

Tabla 1 Cruce entre habilidades blandas y gestión escolar

		Gestión Escolar			Total	
		Ineficiente	Regular	Eficiente		
Habilidades Blandas	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% del total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	0	7	1	8
		% del total	0,0%	10,3%	1,5%	11,8%
	Alto	Recuento	2	22	34	58
		% del total	2,9%	32,4%	50,0%	85,3%
Total	Recuento	4	29	35	68	
	% del total	5,9%	42,6%	51,5%	100,0%	

Nota: Cuestionarios aplicados

En los resultados de habilidades blandas y gestión escolar se evidencia que el 2,9% posee un nivel bajo y un nivel ineficiente respectivamente; finalmente se observa que el 50,0% se encuentra en un nivel alto y eficiente en las variables estudiadas.

Tabla 2 Cruce entre Comunicación interpersonal y Gestión Escolar

		Gestión Escolar			Total	
		Ineficiente	Regular	Eficiente		
Comunicación interpersonal	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% del total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	0	12	6	18
		% del total	0,0%	17,6%	8,8%	26,5%
	Alto	Recuento	2	17	29	48
		% del total	2,9%	25,0%	42,6%	70,6%
Total	Recuento	4	29	35	68	
	% del total	5,9%	42,6%	51,5%	100,0%	

Nota: cuestionarios aplicados

De la tabla se evidencia el cruce con un 2,9% en nivel bajo de la dimensión comunicación interpersonal e ineficiente en gestión escolar; dentro de los

encuestados se percibe que el 42,6% se encuentran en nivel alto en la dimensión estudiada y eficiente en gestión escolar.

Tabla 3 Cruce entre gestión de conflictos y gestión escolar

		Gestión Escolar			Total	
		Ineficiente	Regular	Eficiente		
Gestión de conflictos	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% del total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	1	8	2	11
		% del total	1,5%	11,8%	2,9%	16,2%
	Alto	Recuento	1	21	33	55
		% del total	1,5%	30,9%	48,5%	80,9%
Total	Recuento	4	29	35	68	
	% del total	5,9%	42,6%	51,5%	100,0%	

Nota: Cuestionarios aplicados

De la tabla se evidencia el cruce con un 2,9% en nivel bajo en la dimensión gestión de conflictos e ineficiente en gestión escolar; finalmente de los encuestados se percibe que el 48,5% se encuentra en un nivel alto en la dimensión gestión de conflictos y eficiente en gestión escolar.

Tabla 4 cruzada entre trabajo en equipo y gestión escolar

		Gestión escolar			Total	
		Ineficiente	Regular	Eficiente		
Trabajo en equipo	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% del total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	0	11	5	16
		% del total	0,0%	16,2%	7,4%	23,5%
	Alto	Recuento	2	18	30	50
		% del total	2,9%	26,5%	44,1%	73,5%
Total	Recuento	4	29	35	68	
	% del total	5,9%	42,6%	51,5%	100,0%	

Nota: Cuestionarios aplicados

De la figura se evidencia el cruce con un 2,9% en nivel bajo en la dimensión trabajo en equipo e ineficiente en gestión escolar; también se observa que el 44,1% poseen un nivel alto en la dimensión trabajo en equipo y eficiente en gestión escolar.

Tabla 5 cruzada entre Toma de decisiones y Gestión escolar

		Gestión Escolar			Total	
		Ineficiente	Regular	Eficiente		
Toma de decisiones	Bajo	Recuento	2	0	0	2
		% del total	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	Medio	Recuento	0	10	6	16
		% del total	0,0%	14,7%	8,8%	23,5%
	Alto	Recuento	2	19	29	50
		% del total	2,9%	27,9%	42,6%	73,5%
Total	Recuento	4	29	35	68	
	% del total	5,9%	42,6%	51,5%	100,0%	

Nota: Cuestionarios aplicados

De la figura se evidencia el cruce con un 2,9% en nivel bajo en la dimensión toma de decisiones e ineficiente en gestión escolar; finalmente el 42,6% poseen un nivel alto en la dimensión toma de decisiones y eficiente en gestión escolar.

Resultados inferenciales

Prueba de normalidad

H₀: Los datos de la muestra siguen una distribución normal

H₁: Los datos de la muestra no siguen una distribución normal

Tabla 6 Resultados inferenciales

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas	,504	68	,000
Gestión Escolar	,329	68	,000
Comunicación Interpersonal	,435	68	,000
Gestión de Conflictos	,485	68	,000
Trabajo en Equipo	,449	68	,000
Toma de decisiones	,449	68	,000

A partir de los resultados, se evidencia que los valores de sig tanto las variables en estudio y las dimensiones son menores a 0.05, por lo tanto, los datos no son normales. Por esta razón, se considera la prueba de correlación de Rho-Spearman debido a su naturaleza no paramétrica.

Contrastación de hipótesis

Contrastación de hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023

H_a: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

Tabla 7 Correlación entre habilidades Blandas y Gestión Escolar

			Gestión Escolar	Habilidades Blandas
Rho de Spearman	Gestión Escolar	Coeficiente de correlación	1,000	,383**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	68	68
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	,383**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	68	68

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

Existe correlación de 0,383 y significativa con un p-valor de 0,01 entre Habilidades Blandas y Gestión Escolar, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Por ello se puede constatar que, a mayor nivel de habilidades blandas de los docentes, mayor será el desarrollo de la gestión escolar y viceversa.

Contrastación de la primera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023

H_a: Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

Tabla 8 Correlación entre Gestión Escolar y Comunicación Interpersonal

		Gestión Escolar	Comunicación Interpersonal
Rho de Spearman	Gestión Escolar	Coeficiente de correlación de Sig. (bilateral) N	1,000 ,305* ,011 68
	Comunicación Interpersonal	Coeficiente de correlación de Sig. (bilateral) N	,305* 1,000 ,011 68

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 14 muestra resultados de correlación entre la gestión escolar y la dimensión comunicación interpersonal, los cuales afirman que existe relación significativa debido a que el coeficiente de correlación fue 0,305; por ello se puede constatar que, a mayor nivel de comunicación interpersonal entre los docentes, mayor será el desarrollo de la gestión escolar. Además, el valor de significación se fijó en 0,011

Contrastación de la segunda hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023

H_a: Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

Tabla 9 Correlación entre Gestión Escolar y Gestión de Conflictos

			Gestión Escolar	Gestión de Conflictos
Rho de Spearman	Gestión Escolar	Coeficiente de correlación	1,000	,415**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Gestión de Conflictos	N	68	68
		Coeficiente de correlación	,415**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	68	68

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

La tabla 15 muestra resultados de correlación entre la gestión escolar y la dimensión gestión de conflictos, los cuales afirman que existe relación significativa debido a que el coeficiente de correlación fue 0,415; por ello se puede constatar que, a mayor nivel de gestión de conflictos entre los docentes, mayor será el desarrollo de la gestión escolar. Además, la significancia fue estimada en 0,00

Contrastación de la tercera hipótesis específica

H₀: No existe relación significativa entre el trabajo en equipo tiene influencia directa en la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023

H_a: Existe relación significativa entre el trabajo en equipo tiene influencia directa en la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

Tabla 10 Correlación entre Gestión Escolar y Trabajo en Equipo

		Gestión Escolar	Trabajo en Equipo
Rho de Spearman	Gestión Escolar	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,314**
		N	,009
	Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	,314**
		Sig. (bilateral)	,009
		N	,68

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

La tabla 16 muestra resultados de correlación entre la gestión escolar y la dimensión trabajo en equipo, los cuales afirman que existe relación significativa debido a que el coeficiente de correlación fue 0,314; por ello se puede constatar que, a mayor nivel de trabajo en equipo entre los docentes, mayor será el desarrollo de la gestión escolar. Además, la significancia fue estimada en 0,09

Contrastación de la cuarta hipótesis específica

H₀: No existe relación entre la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023

H_a: Existe relación entre la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.

Tabla 11 Correlación entre Gestión Escolar y Toma de decisiones

		Gestión Escolar	Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Gestión Escolar	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,254*
		N	68
	Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,036
		N	68
		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,036
		N	68

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 17 muestra resultados de correlación entre la gestión escolar y la dimensión toma de decisiones, los cuales afirman que existe relación significativa debido a que el coeficiente de correlación fue 0,254; por ello se puede constatar que, a mayor nivel de toma de decisiones entre los docentes, mayor será el desarrollo de la gestión escolar. Además, el valor de significación se fijó en 0,036

V. DISCUSIÓN

En el contexto de la discusión general sobre los vínculos entre las HB de los profesores y la GE, se planteó la necesidad de contrastar los objetivos generales con los específicos en términos de los resultados de la indagación.

A partir de un estudio que define la relación entre HB y Gestión Escolar, de los docentes de una IE de una UGEL de Lima, se encontró que el 50,0% de los docentes aplican las HB en la práctica y desarrollan efectivamente la gestión escolar, el valor de correlación fue de 0,383 cuando se interpretó como una relación de potencial alto, en el sentido de que se encontró que a mayor nivel de HB de los docentes, mayor nivel de gestión escolar, el valor de significancia pasó a ser 0,001; lo que dio la posibilidad de concluir que la situación actual descrita muestra que la probabilidad de su ocurrencia media.

Los resultados obtenidos tienen similitud con diversos autores de los antecedentes del presente estudio, donde Romero (2020) concluye que las HB están asociadas con el rendimiento educativo y vinculadas con el desempeño de los docentes, así mismo Navarro (2019) Menciona que hay una correlación evidente y elocuente entre las HB y el desempeño educativo. Al mismo tiempo Quezada (2020) Establece la relación estadísticamente significativa entre el licenciamiento y HB en la integración laboral.

Con base en lo anterior y los resultados obtenidos, se ha comprobado que las habilidades blandas tienen una relación directa y significativa con la gestión escolar, por lo que se puede argumentar que los docentes cumplen con su deber aplicando las habilidades blandas en la práctica, lo que les permite mantener la comunicación persuasiva en diferentes contextos, también implementan el trabajo colaborativo, los conflictos que surgen en la institución se pueden gestionar de manera efectiva, siendo respaldado por Barrero (2020) Las HB son influyentes, abordando las emociones de las personas en el ámbito del desarrollo de la formación, generando su significado, integrando las habilidades adquiridas y desarrolladas, transformando e innovando los entornos personales, sociedad y familia, mejorando la confianza en sí mismo, la adaptación al entorno, la idoneidad de trabajar en grupo, la comunicación positiva, la resolución de problemas y

conflictos, la aceptación crítica, la motivación y asertividad, el pensamiento flexible, crítico y el equilibrio. La educación la construye la sociedad para la sociedad.

Las cuatro dimensiones de las habilidades blandas se observan a partir de los resultados planteados.

Respecto a los resultados de las encuestas que buscan establecer el vínculo entre la primera dimensión, comunicación interpersonal, y la gestión escolar se observa que un 70,6% posee un nivel alto de CIP, en cambio el 26,5% se encuentra en el nivel medio y, el 2,9% en un nivel bajo. Tal observación nos lleva a desarrollar la importancia de la comunicación interpersonal en la gestión escolar, pues a mayor nivel de CIP, mejor el desempeño de la gestión escolar.

Los resultados obtenidos tienen similitud con diversos autores de los antecedentes del presente estudio, donde Dean (2019) Descubrió que algunos trabajadores carecían de habilidades de comunicación que puedan causar problemas organizacionales. Así también Barco (2021) Menciona que las HB impacta positivamente a los docentes al mejorar el desempeño en la función docente y de comunicación positiva.

En base a lo anterior se ha determinado la relación entre la comunicación interpersonal y la gestión escolar, donde la correlación es de 0,305; si se interpreta como un potencial medio, en este sentido se encontró que, a mayor nivel de comunicación interpersonal de los docentes, mayor nivel de evolución de la gestión escolar, finalmente se encontró que el valor es 0,011; lo que permitió concluir que la evidencia descrita tiene una probabilidad de ocurrencia promedio.

Agregando a lo anterior de los resultados obtenidos y comparados se puede consolidar que si se comunica de manera asertiva y se emplea la escucha activa como uso constante para potenciar los vínculos interpersonales entre los miembros de la institución y esto conlleva con lleva a establecer bases sólidas para la realización de un trabajo eficiente.

La comunicación interpersonal, definida como la comunicación que se enfoca en el trato con sus pares. Entender cuando hablas, tiene prioridad sobre entender lo que estás diciendo. No se puede imaginar esta conexión sin carácter, confianza, identificación y seguridad. Esta es la recreación ética de como la

comunicación interpersonal, se da a través de la intimidad emocional, no necesariamente a través de la intimidad física. Romeu (2015).

Donde Caldina (2017) menciona que siempre debe esforzarse por ser un comunicador elegante y seguro que escucha atentamente, tiene una mente abierta y puede proporcionar comentarios efectivos a aquellos con los que se comunica.

En relación con el objetivo específico 2, en cuanto a la relación entre la gestión de conflictos y la gestión escolar demostrada por los docentes, se encontró que el índice docente de 48,5 coincide con la resolución de conflictos administrativos y de procesos estratégicos, además, el valor de correlación fue de 0.415, interpretado como una relación con potencial medio, en este sentido, se encontró que a mayor nivel de manejo de conflictos de los docentes, mayor nivel de evolución en la gestión escolar, finalmente se encontró que el valor de significación es de 0.000; donde se infiere que la situación actual descrita indica una posibilidad moderada de su ocurrencia. Según Cummings, Harnett y Stevens (1971)

Los resultados obtenidos tienen similitud con diversos autores de los antecedentes del presente estudio, donde Bravo-Sánchez (2018) realizó un estudio para examinar si la inteligencia emocional está relacionada con la gestión escolar del proceso educativo-aprendizaje. Los resultados del estudio mostraron que la inteligencia emocional tiene un impacto significativo en la gestión escolar. Asimismo, Núñez-Rojas (2018) El objetivo del estudio fue mostrar como la IE se relaciona con los compromisos de gestión escolar en el personal directivo. Los resultados mostraron que la IE estaba altamente correlacionada con los esfuerzos de gestión escolar.

Este resultado implica que, en toda gestión escolar, la resolución de conflictos es una dimensión de suma importancia, y debe resolverse antes de que crezca, se agrave y pueda perjudicar cualquier gestión. Los procesos de gestión y practicas institucionales que contribuyan al buen funcionamiento de la institución, asumiendo una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas. Además, promover el profesionalismo de las personas que integran la institución educativa

asegurando su participación activa y responsable, lo que posibilita su óptimo funcionamiento.

Alvariño et al. (2004) El éxito de una institución, enfatiza la importancia de una buena gestión, que influye en el clima escolar, la planificación, la gestión, la optimización de recursos y tiempos, la eficacia y a su vez la calidad de los procesos.

Lo mismo para el propósito específico 3, en cuanto a la relación entre trabajo en equipo y la GE que muestran los docentes, se reveló que 44,1 docentes estuvieron de acuerdo con la implementación del trabajo en equipo y el desarrollo del fortalecimiento de la gestión escolar y el valor de correlación fue de 0,314; lo que se interpretó como una relación con potencial medio. En ese sentido, se encontró que cuanto mayor es el nivel de trabajo en equipo que muestran los docentes, mayor es el nivel de evolución en la gestión escolar, finalmente se encontró que el valor de significancia se estimó en 0,009; lo que dio oportunidad a concluir que la situación actual descrita probablemente indica su ocurrencia.

Los resultados obtenidos tienen similitud con diversos autores de los antecedentes del presente estudio, donde Sucari y Quispe (2019) tuvo como propósito esclarecer la relación entre el trabajo docente en equipo y el cumplimiento de las funciones de GE en una I.E, concluyendo que el trabajo en equipo docente tiene un impacto significativo en la implementación de los 5 compromisos de GE emitidas por el MEP. Del mismo modo Koshel et al (2021) estimó a las HB como un componente esencial de la actividad educativa de los maestros, que permiten a un individuo tener éxito y garantizar la movilidad profesional, desarrollando habilidades, persuadiendo a otros con una actitud positiva al trabajar en equipo y asumiendo responsabilidades.

Por lo expuesto podemos observar, que el trabajo en equipo también es un factor esencial en la gestión escolar, implica un potente aporte para el trabajo con resultados en cualquier gestión de la escuela. Lo que significa que, a mayor trabajo en equipo, mejor el desempeño escolar. también es de suma importancia, en el sentido positivo y productivo, es decir, de resultados de toda gestión escolar.

Caldina (2017) Los escenarios permiten que el líder tome decisiones teniendo en cuenta distintas circunstancias, pareceres y temperamentos de cada

uno, pero los miembros del equipo deben registrarse siempre que no haya intereses especiales en decidir. Se debe ganar un interés común a través de la cooperación de las instituciones y lograr satisfacción laboral de cada individuo entregado al trabajo en común.

Finalmente, en cuanto al objetivo 4, referido a la relación entre la toma de decisiones y la GE mostrada por los profesores, se encontró que el 42,6% de los docentes estuvo de acuerdo en aceptar la toma de decisiones y la confirmación periódica de la gestión escolar, además, el valor de correlación en la interpretación fue de 0,254; en este sentido, como razón del potencial medio, se comprobó que a mayor nivel de capacidad de toma de decisiones de los profesores el nivel de evolución de la administración escolar, al final se encontró que la significancia fue de 0,036; lo que permitió concluir que la actual situación descrita muestra que la probabilidad de que ocurra es moderada.

Los resultados obtenidos tienen similitud con diversos autores de los antecedentes del presente estudio, donde Guerra-Báez (2019) realizó una revisión integral de la formación en HB para estudiantes universitarios, en la que encontró que es posible producir personas con la capacidad de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes. Llegando a tres aspectos principales de las habilidades blandas, entrenamiento para: Autoevaluación, liderazgo y creación de un verdadero cambio social. Así mismo Jaramillo et al (2019) identificó las habilidades blandas que las escuelas necesitan cubrir. Trabajo en equipo, gestión eficaz del tiempo, liderazgo y toma de decisiones.

Estos resultados implican que un líder con toma de decisiones acertada, decidida y real logrará impulsar hacia adelante a la GE. Este factor humano también cuenta en el impulso hacia adelante en la gestión escolar, pues su impacto positivo hace que se realice el logro de los objetivos estratégicos organizaciones que se ejecutan en los planes de acción.

La toma de decisiones es una dimensión también importante según Caldina (2017) pues implica la importancia del papel que cumplen los líderes para el óptimo desempeño de la gestión. Un líder decidido, implicará la mejora de la gestión.

Respecto a la gestión escolar, se ha aplicado una encuesta para levantar información que implique reconocer el nivel del manejo de la GE en una institución educativa de una UGEL Lima. Del 100% de docentes encuestados se ha podido observar que el 5,9% de docentes se encuentran en un nivel ineficiente; el 42,6% de docentes se encuentran en el nivel regular; y, finalmente, un 51,5% se encuentra en un nivel eficiente de gestión escolar.

En todas, las encuestas y conclusiones de diferentes autores sobre las habilidades blandas se concluido la importancia de las cuatro dimensiones para el impacto positivo o negativo de la gestión escolar. Así, a mayor nivel de HB de los docentes, mayor será el desarrollo de la GE.

VI. CONCLUSIONES

Primero:

El objetivo general se cumplió porque se determinó la asociación de las habilidades blandas con la gestión escolar en docentes, ya que estadísticamente el p-valor de 0.001 fue menor a 0.05, lo que faculta rechazar la hipótesis nula. Asimismo, se determinó que, a mayor nivel de fortalecimiento de las habilidades blandas, más efectivo es la gestión escolar.

Segundo:

Se logró determinar la relación entre la comunicación interpersonal entre docentes y la GE, debido a que estadísticamente el p-valor de 0.011 fue menor a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula, Asimismo, se determinó que los niveles son altos de la comunicación interpersonal, el desarrollo de la gestión escolar es mayor, porque un buen comunicador escucha atentamente, es abierto y retroalimenta eficazmente a quienes se comunica.

Tercero:

Se logró al precisar la relación entre el trabajo en gestión de conflictos de docente y gestión escolar, pues estadísticamente el p-valor de 0.000 fue menor a 0.05, lo que faculta rechazar la hipótesis nula, asimismo, se determinó que altos niveles de trabajo en equipo indican mayor participación, mayor confianza en la gestión escolar y la influencia de los compañeros.

Cuarto:

Se logró porque se estableció la relación entre el trabajo en equipo y la gestión escolar porque estadísticamente el p-valor de 0.09 fue menor a 0.05 para rechazar la hipótesis nula, asimismo se determinó los niveles altos de trabajo en equipo indican mayor rendimiento el nivel de gestión escolar que se observa al enfrentar nuevos desafíos e identificar sus debilidades.

Quinto:

Se logró porque se determinó el índice de toma de decisiones de los docentes, pues estadísticamente el p-valor de 0.036 fue menor a 0.05, lo que faculta rechazar la hipótesis nula, también, se determinó altos niveles de habilidad para la toma de decisiones tienen más un alto nivel de gestión escolar que se considera trabajo en equipo y muestra de tolerancia.

VII. RECOMENDACIONES

Primero:

Se sugiere a los directivos implementar herramientas que fortalezcan las HB de los docentes que permitan un mejor desarrollo de la personalidad, lo que traduce una complementación con las actividades de la gestión escolar.

Segundo:

Se sugiere al director solicitar a la Ugel, especialistas para realizar actividades de desarrollo profesional permanente de los docentes para que sean sensatos de sus propias aptitudes y habilidades para que puedan lograr un mejor desarrollo profesional a través de la comunicación interpersonal.

Tercero:

Se alienta a los líderes y maestros a fortalecer sus habilidades de liderazgo para que puedan liderar con confianza y manejar los conflictos de manera efectiva.

Cuarto:

Se alienta a los educadores a involucrarse más en las actividades de su institución con sus alumnos, lo que requiere un trabajo dedicado y colaborativo para llevar a cabo las actividades.

Quinto:

Se anima a los directivos a implementar pasantías y actualizaciones para acrecentar nuestras sentimientos, positivismo y toma de decisiones a fin de dar un impacto beneficioso en la comunidad educativa.

REFERENCIAS

- Acosta Palomeque, Galo Ramiro, Byron Eduardo Aviles León y Jose Patricio Torres Fernández. "Gestión Emocional: Factor Crítico de la Competitividad Emocional en el Profesorado Universitario". *INNOVA Research Journal* 2, n.º 10 (30 de octubre de 2017): 132–46. <http://dx.doi.org/10.33890/innova.v2.n10.2017.490>.
- Apaza Chambi, R. K. (2018). *Gestión escolar y desempeño docente en aula de instituciones educativas*, Santa Anita, 2018.
- Ari, S., & Luisa, D. (2017). Transformational leadership and school management in primary educational institutions. *Altoandinas Research Magazine*, 19(3), 295-304.
- Avalos Cuela Centeno, R. E. (2018). *Planeamiento estratégico y calidad de gestión escolar de las instituciones educativas públicas de educación básica regular de la provincia de Tacna*, 2017.
- Bazan Rodriguez, S. M. *Las habilidades blandas y su relación con el desempeño docente de educación inicial del distrito de Chimbote*, 2021.
- Bazán, C.M.V. (2022). Public integrity and the ethical dilemma of dirty hands in decision-making in the State. *Saber Servir: magazine of the National School of Public Administration*, (8), 49-63.
- Blas Huanca, E. I. (2023). *Coaching educativo y desarrollo profesional en docentes de una institución educativa pública de Chorrillos*, Lima, 2022.
- Bojórquez Meneses, S. L. (2023). *La gestión pedagógica de la dirección regional de educación del Callao y su impacto en el logro de los compromisos de gestión escolar en las II. EE. públicas secundarias del Callao*, 2019.
- Borisoff, D., & Victor, D. A. (1989). *Gestión de conflictos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cabrera, G. L. G. (2019). *Las comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de gestión de las escuelas que aprenden. El caso de una institución educativa estatal del distrito de Ate* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)).

- Caldera, L. C. M., & Jara, L. E. H. (2023). Teaching qualification in soft skills as a factor for improving school management in three Rural Educational Institutions in Montería. *Ciencia Latina Multidisciplinary Scientific Journal*, 7(2), 9740-9752.
- Cassinelli Doig, A., Emé Leyva, G., Murcia Molina, D., & Figueroa Chuquillanqui, K. (2022). Disko: playful tool to encourage collaborative work in higher education students in 2022. *Educación*, 31(60), 25-53.
- Casillas Ayala, M.G., & Yanza Garcia, L.J. (2023). Teamwork and the development of teaching skills in the basic elementary and secondary educational sublevels of the Pujilí educational unit, school year 2022-2023 (Bachelor's thesis, Ecuador: Pujilí: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).
- Chavez Davila, F. M. (2023). Desempeño docente en la gestión escolar en una institución educativa de educación básica regular, Lima 2022.
- Chuquihuanga Manchay, G. (2022). Gestión pedagógica y habilidades blandas en los docentes durante la pandemia COVID-19, de instituciones educativas Lima Metropolitana 2021.
- Del Aguila Alvarez, A., Fernández Bazán, I. R., & Zárate Valderrama, E. (2016). Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima.
- Espinoza, M., Antonio, M., Gallegos, B., & del Pilar, D. (2020). Soft skills and their importance of application in the work environment: perspective of students of a private university in Ecuador. *SPACES Magazine*. ISSN, 798, 1015.
- Fernández Balmón, M.A.N.U.E.L. (2022). Effective communication and teamwork. Paraninfo Editions, SA
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). School management and educational quality. *Cuban Journal of Higher Education*, 37(2), 206-216.
- Gastelu, G. (2019). Habilidades blandas y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las Instituciones Educativas, Huarochirí, 2019 (Doctoral

dissertation, Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36984>).

Guillen De La Cruz, J. L. (2021). Habilidades blandas y gestión educativa en los docentes de una institución educativa del distrito de Ate Vitarte. Lima. 2021.

Hernández Herrera, C.A., & Neri Torres, J.C. (2020). Soft skills in engineering students from three public higher education institutions. RIDE. Ibero-American Journal for Educational Research and Development, 10(20).

Hernandez, S.; Fernandez, C.; Baptista, L. 2014. Research Methodology. Mexico: Mc Graw Hill Education, 6th. Edition, p. 200

Jurado Lopez, A. (2021). Uso de Google meet y gestión escolar en docentes de la Institución Educativa Franz Tamayo Solares, Lima, 2021.

Lozano Fernández, M.A., Lozano Fernández, E.N., & Ortega Cabrejos, M.Y. (2022). Soft skills a key to providing quality education: theoretical review. Conrad, 18(87), 412-420.

Malca Vásquez, W. A. (2022). Gestión administrativa y las habilidades blandas de los docentes de una IE de la UGEL Cajamarca-2022.

Mateo Ramos, E. G., Bravo Sánchez, J. M., Antezana Huillca, S. E., & León Lugo, J. (2022). Social skills in times of the COVID 19 pandemic. Horizontes Research Journal in Educational Sciences, 6(25), 1470-1476.

Milla Yanapa, I. I. (2023). Participación ciudadana y gestión municipal en los representantes de organizaciones vecinales del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2022.

Miranda, L.C.B., & Vadivieso, K.E.D. (2021). School management and managerial leadership: Contribution to educational quality. EDUCARE-UPEL-IPB-Second New Stage Magazine 2.0, 25(1), 284-309.

Modesto, I.M. (2022). The interpersonal relationship between the teacher and the student in virtual teaching (Doctoral dissertation, Ana G Méndez-Gurabo University).

- Moreira, C. R. F., & Duran, J. H. M. (2023). Development of soft skills to improve teaching performance. *Border Social Magazine*, 3(3), 171-184.
- Moreno, A. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa Ricardo Palma de Acopampa, Carhuaz-2017*.
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. 28.
- Oyarzo, A., Piffaut, K., Ulloa, C., & Vejar, C. (2019). Strategies used by teachers for the development of soft skills in basic education students. University of Concepcion. Retrieved from: <http://repository.udec.cl/jspui/handle/11594/3626>.
- Paz Guerra, S.I. (2022). *Development of Social skills for effective teamwork in psychology university students of the Salesian University-Ecuador, 2021*.
- Pinilla Prada, P. A. (2023). *Habilidades blandas en los estudiantes matriculados entre cuarto y sexto semestre del programa de Tecnología en Producción Industrial en la jornada nocturna de las Unidades Tecnológicas de Santander en el semestre 2022-2*.
- Pumacayo Quispe, R. I. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*.
- Quiroga Florez, V. A. (2022). *Liderazgo directivo y práctica pedagógica de los docentes de una institución educativa de San Juan Lurigancho, 2022*.
- Quispe Quea, J. R. (2019). *Trabajo docente en equipo y su relación con los compromisos de gestión escolar en la institución educativa secundaria Santa Rosa, Puno, periodo 2018*.
- Reque García, G. (2020). *Percepciones de promotores y directores sobre la importancia y desarrollo de habilidades interpersonales en la gestión escolar: un caso de escuelas públicas de gestión privada de Lima*.
- Rivera, F. O., Oviedo, G. M., & López, Z. C. (2013). The experience of an integrated class through problem solving. *Bio-graphy*, 337-344.

- Rodriguez Siu, J. L., Rodríguez Salazar, R. E., & Fuerte Montaña, L. (2021). Soft skills and teacher performance at the higher level of education. *Purposes and Representations*, 9(1).
- Rodríguez, P. T. (2011). La metaevaluación de la competencia evaluadora de los docentes de educación secundaria obligatoria: un estudio en el Campo de Gibraltar (Doctoral dissertation, UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia).
- Rojas Alarcon, N. E. (2023). Gestión administrativa y habilidades blandas en docentes de una institución educativa, Lima-2022.
- Sanca Escarcena, R. I. (2022). Habilidades blandas y gestión educativa en docentes de dos instituciones educativas públicas secundarias del distrito de Moquegua, 2022.
- Sánchez, J. C., Carballo, T., Machín, E., Gutiérrez, A., & Quintana, R. (2010). Influence of emotional intelligence on self-efficacy for leadership. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*.
- Santos, C. E. O., Rodríguez, J. P. F., & Sentí, V. E. (2016). Theoretical-methodological foundation of a strategy to develop soft skills from initial teaching. *Ecociencia scientific journal*, 3(3)
- Talavera Valdivia, A. R. F., & Alemán Cruz, C. (2017). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en la institución educativa emblemática Luis Fabio Xammar Jurado UGEL 09-Huaura, 2014.
- Vasquez Matute, S. P. (2018). Plan de Gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa De Iquitos, Región Loreto.
- Vegas Palomino, E. M. (2017). Gestión escolar y la práctica docente en las instituciones educativas del nivel primario de la RED. 15–Ugel N° 05, distrito de SJL, 2016.
- Veramatos, H. (2020). Gestión curricular y las habilidades blandas de los docentes de la Institución Educativa Manuel Robles Alarcón N 120. UGEL 05, SJL.

2020 (Doctoral dissertation, Tesis de maestro, Universidad César Vallejo]. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59486/Veramatos_CH-D.pdf).

Vicente, J. S. Y., López, J. L. R., Tomás, M. R. V., & Ardiles, J. G. C. (2018). The relationship of decision-making and educational management in teaching managers of the university. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 60-76.

Vila, I. M. (1994). La enseñanza de las estrategias de aprendizaje y las habilidades metacognitivas. *Perfiles educativos*, (65).

Villafuerte Villantoy de Vasquez, M. I. (2022). Expresión oral y habilidades socioemocionales en estudiantes de cuatro años de una institución educativa de San Juan de Miraflores, 2022.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023							
AUTOR: Rossana Mariela Saturno Cayetano							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema general: ¿Existe relación entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023?	Objetivo general: Determinar la relación de las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	Hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	Variable 1: HABILIDADES BLANDAS				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel o Rangos
			Comunicación interpersonal	Comunicación asertiva	1, 2, 3 y 4	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indeciso (3) En desacuerdo (2)	Alto Medio Bajo
Problemas específicos Problema específico 1: ¿Existe relación entre la comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de	Objetivos específicos Objetivo específico 1: Determinar la relación de la comunicación interpersonal en la gestión escolar y	Hipótesis específicos Hipótesis específica 1: Existe relación significativa entre la	Gestión de conflictos	Capacidad de escucha Resolución de conflictos	5, 6, 7, 8 y 9	Totalmente en desacuerdo(1)	
			Trabajo en equipo	Negociación Tolerancia Respeto Asume errores	10, 11 y 12		

una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023?	docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	comunicación interpersonal y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	Toma de decisiones	Negociación Tolerancia Respeto	13, 14 y 15		
Variable 2: GESTIÓN ESCOLAR							
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel o Rangos
Problema específico 2: ¿Existe relación entre la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023?	Objetivo específico 2: Determinar la relación la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	Hipótesis específica 2: Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	Liderazgo pedagógico	Liderazgo Mejora de los aprendizajes	1, 2, 3, 4 y 5	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indeciso (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo(1)	Eficiente Regular Ineficiente
Problema específico 3: ¿Existe relación entre el trabajo en equipo y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de	Objetivo específico 3: Determinar la relación del trabajo en equipo y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de	Objetivo específico 3: Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la gestión escolar en				Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indeciso (3)	

una UGEL de Lima, 2023?	una UGEL de Lima, 2023	docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023	Participación	Asesoría a docentes Disertación de temas actuales	6, 7, 8, 9 y 10	En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo(1)	
Problema específico 4: ¿Existe relación la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023?	Objetivo específico 4: Determinar la relación de la toma de decisiones en la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.	Hipótesis específica 4: Existe relación entre la toma de decisiones y la gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 2023.	Liderazgo transformacional	Líder carismático Trabajo colegiado	11, 12, 13, 14 y 15		
			Toma de decisiones	Mejora continua Adecuada gestión curricular.	16, 17, 18, 19 y 20		

ANEXO 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE HABILIDADES BLANDAS

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Habilidades blandas	Ortega (2017) señala: una característica que permite al sujeto comunicarse efectivamente con otras personas. Estas habilidades han ganado relevancia a lo largo del tiempo. En los últimos años ha sido valorada y reconocida por su valor en el crecimiento organizacional. Ser capaz de aplicar estas habilidades se destacan a nivel profesional y social.	Para las habilidades blandas está compuesta por 15 ítems clasificados en 5 escalas para las siguientes dimensiones: comunicación interpersonal, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones	Comunicación interpersonal	Comunicación asertiva	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
			Gestión de conflictos	Capacidad de escucha Resolución de conflictos	
			Trabajo en equipo	Negociación Tolerancia Respeto Asume errores	
			Toma de decisiones	Negociación Tolerancia Respeto	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN ESCOLAR

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión Escolar	En el contexto del MBDD (2012), los directores y juntas escolares ejercen el liderazgo educativo y asumen la responsabilidad por la calidad del aprendizaje de los estudiantes y del proceso educativo. Existe una organización escolar con participación de diversos educadores, estudiantes, padres de familia que funciona democráticamente y orienta sus acciones hacia el aprendizaje. (p)	Para la gestión escolar se desarrolló la escala HB, compuesta por 20 ítems clasificados en 5 escalas para las siguientes dimensiones: liderazgo pedagógico, participación, liderazgo transformacional, procesos en la institución educativa.	Liderazgo pedagógico	Liderazgo Mejora de los aprendizajes	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Indeciso (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo(1)
			Participación	Asesoría a docentes Disertación de temas actuales	
			Liderazgo transformacional	Líder carismático Trabajo colegiado	
			Toma de decisiones	Mejora continua Adecuada gestión curricular.	

ANEXO 3

INSTRUMENTO DE HABILIDADES BLANDAS

Instrucciones: Distinguido(a) profesor(a) la presente encuesta es para recoger información respecto a sus Habilidades Blandas. Para lo cual le pido marcar en el casillero que considere adecuado, según las siguientes escalas:

1 = NUNCA 2 = CASI NUNCA 3 = ALGUNAS VECES 4 = CASI SIEMPRE 5 = SIEMPRE

ITEMS		ESCALA DE CALIFICACIÓN				
Nº	Autoestima	1	2	3	4	5
1	Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas.					
2	Mantiene un ánimo estable, sin variaciones, ante los cambios que ocurren en su entorno y circunstancias.					
3	Es paciente con sus limitaciones y con las de las demás personas.					
4	Es sensible ante los cambios de humor de los demás.					
5	Es consecuente con sus decisiones.					
6	Tiene confianza con sus propias capacidades.					
7	Se siente seguro en su papel como docente.					
8	Muestra seguridad a la hora de tomar decisiones de trabajo.					
9	Controla el estrés de forma efectiva.					
Empatía		1	2	3	4	5
10	Intenta entender la posición de las personas de su entorno.					
11	Actúa teniendo en cuenta los sentimientos de las personas.					
12	Se comunica con las personas adecuándose a la manera de del otro.					
13	Piensa en el impacto de sus decisiones en terceras personas antes de ponerlas en práctica.					
14	Anima a las personas de su entorno a que den sus opiniones.					
Habilidades de comunicación		1	2	3	4	5
15	Al mantener una conversación, escucha todo el mensaje sin interrumpir.					
16	Está atento al lenguaje no verbal.					
17	En conversaciones resume lo que ha entendido para aclarar la comprensión.					
18						
19	Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a las que dirige.					
20	Afronta las conversaciones de forma clara, sincera y efectiva					

INSTRUMENTO DE GESTIÓN ESCOLAR

Estimado (a) docente, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la gestión escolar en la institución educativa donde Ud. trabaja, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar la gestión escolar. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

Código	Categoría	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

N°	INDICADOR/ITEMS	1	2	3	4	5
I. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes						
1	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de los metas de aprendizaje					
2	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social y estableciendo metas de aprendizaje					
3	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje					
4	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo barreras existentes					
5	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, consenso y la negociación					
6	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural					
7	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes					
8	Gestiona el uso óptimo de del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes					
9	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas para la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados					
10	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren e integridad de los miembros de la comunidad educativa.					

11	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales					
12	Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes					
13	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa					
14	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua ,orientándolos al logro de las metas de aprendizaje					
II. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
15	Gestiona oportunidades de formación continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje.					
16	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar					
17	Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.					
18	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella.					
19	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos ,así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas					
20	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de las acciones de mejora					

ANEXO 5

Consentimiento Informado

Título de la investigación: HABILIDADES BLANDAS Y GESTIÓN ESCOLAR EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE UNA UGEL DE LIMA, 2023

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una institución educativa de una UGEL de Lima, 2023”.

Esta investigación es desarrollada por estudiantes de posgrado de la carrera profesional Administración en Educación, de la Universidad César Vallejo del campus San Juan de Lurigancho, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución Educativa N° 158 Santa María.

Describir el impacto del problema de la investigación.

Actualmente, la sociedad está experimentando varios cambios, lo que hace que el conocimiento teórico y práctico sea invaluable para las carreras profesionales. Pero más que conocimientos se requieren de los profesionales, se requieren profesionales de pleno derecho que desarrollen habilidades blandas y destrezas que faciliten la resolución de conflictos en muchos ámbitos de la vida.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una institución educativa de una UGEL de Lima, 2023”.
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de 5 minutos y se realizará en el ambiente de la Institución Educativa Santa María,

Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):



Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) Saturno Cayetano Rossana Mariela (email: rossanas3110@gmail.com) y Docente asesora Julca Vera Noemí Teresa

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

FIRMA

ANEXO 6

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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:	Raúl Delgado Arenas
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:	Escala de Habilidades Blandas
Autor(es)	Guillén
Procedencia:	Perú - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para profesores
Tiempo de aplicación:	10 minutos, 30 segundos por pregunta aprox.
Ambito de aplicación:	Docentes
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 15 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable Habilidades Blandas en una Institución Educativa.

4. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades blandas Ortega (2017) señala: una característica distintiva que permite a una persona relacionarse con otras personas de manera efectiva. Estas habilidades han ganado notoria importancia a lo largo del tiempo. En los últimos años ha sido valorada y reconocida por su valor en el crecimiento organizacional. La capacidad de desarrollar estas habilidades marca la diferencia en el entorno profesional, legal y socialmente. gente	Comunicación interpersonal	Caldina (2017) sugiere que un líder debe conocer las formas correctas de dar un mensaje para que sea eficaz para el destinatario, como debe ser capacidad de escuchar y comunicarse en diferentes escenarios y diferentes tipos de receptores. En otras palabras, siempre debes esforzarte por tener estilo. Comunicador seguro, capaz de escuchar atentamente y con una mente abierta quién puede dar retroalimentación efectiva a la persona con quien Comunicar.
	Gestión de conflictos	Caldina (2017) afirma que las situaciones de conflicto deberían darle al director una oportunidad cambiarlos a la mejora del proceso de trabajo y relaciones, buscando

		estrategias más efectivas para la solución adecuada para estas situaciones.
	Trabajo en equipo	Caldina (2017) Los escenarios le dan al líder la oportunidad de tomar decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada uno, sin embargo, los miembros del equipo deben ser registrados siempre que no estén los intereses personales o especiales en la toma de decisiones y el desarrollo. El bien común debe prevalecer en la cooperación institucional.
	Toma de decisiones	Caldina (2017) Los líderes son determinantes para un óptimo desempeño en la gestión. Una visión general de la situación le permitirá identificar la causa con certeza. Para que esto sea esencial y para obtener los mejores resultados en base a esto, tomar decisiones y brindar soluciones alternativas concretas de manera oportuna, relevantes para que puedan tener un impacto positivo en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales también ejecutan planes de acción. Mejorar continuamente en base a los resultados obtenidos.

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “La Escala de Habilidades Blandas” adaptado en el Perú por Guillen en el año 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 sintácticay 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 solicitamosbrinde 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: Comunicación interpersonal
- Objetivos de la Dimensión: Medir la comunicación asertiva que tiene una persona, es decir saber expresar con claridad lo que se piensa o siente, de acuerdo al contexto, cultura y situación, así como, saber escuchar para luego brindar respuestas apropiadas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación Asertiva	1. Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la comunidad educativa.	X	X	X	
	2. Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	X	X	X	
	3. Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	X	X	X	
	4. Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	X	X	X	

• Segunda dimensión: **Gestión de conflictos**

- Objetivos de la Dimensión: Medir el desarrollo de las habilidades de negociación e identificar qué estrategia emplea en cada caso para obtener los mejores resultados

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad de escucha Resolución de conflictos	5. Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X	X	X	
	6. Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	X	X	X	
	7. Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	X	X	X	
	8. Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	X	X	X	
	9. Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.	X	X	X	

- Tercera dimensión: **Trabajo en equipo**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Negociación Tolerancia Respeto	10. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X	X	X	
Asume sus errores	11. Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X	X	X	
	12. Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X	X	X	

- Cuarta dimensión: **Toma de decisiones**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma decisiones de manera oportuna para tener un impacto positivo y logro de objetivos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Negociación Tolerancia Respeto	13. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X	X	X	
	14. Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X	X	X	
	15. Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X	X	X	



Dr. Raúl Delgado Arenas
DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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.

6. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dr. Raúl Delgado
Grado profesional:	Maestría () Doctor ()
Area de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () 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 ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

7. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

8. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Escala de Gestión Escolar
Autor(es)	Roxana Karina Apaza Chambi
Procedencia:	1. Perú - 2018
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	10 minutos, 30 segundos por pregunta aprox.
Ambito de aplicación:	IE Santa María
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 20 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa..

9. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión escolar Marco del buen desempeño docente (2012) menciona: El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos, docentes, estudiantes, líderes comunitarios y padres y madres de familia, la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes. (p.)	Liderazgo pedagógico	En general, entendemos por "liderazgo" la capacidad de influir en otros para que actúen de acuerdo con las pautas propuestas. Esta influencia no se basa en el poder o la autoridad formal y se puede ejercer de muchas maneras, especialmente a nivel organizacional, donde si hay un consenso que debe ejercerse, la gerencia puede llegar a un consenso y se manifiesta cuando una organización tiene éxito hacia un objetivo común. meta. Movilizar (Leithwood, Day, Smmons, Harris & Hopkins, 2006).
	Participación	Ahora más que nunca, las escuelas necesitan el apoyo decisivo de los padres y las comunidades. Ese apoyo tiene en cuenta no solo las contribuciones financieras, las donaciones en especie y los recursos humanos, sino también el compromiso de asegurar el aprendizaje a través de la participación. Asumir la responsabilidad de ayudar a fortalecer el proceso educativo de la escuela para mejorar la calidad del aprendizaje.
	Liderazgo transformacional	Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985) en 1988, pero inicialmente no se refería explícitamente al entorno escolar. Por

		ello, la definió utilizando las siguientes dimensiones (Pascual, Villa & Auzmendi, 1993; Bass & Avolio, 1994): carisma, poder de referencia e influencia. Los líderes carismáticos inspiran e inspiran confianza y un sentido de unidad en la visión de la organización, articulando una misión que debe identificar la visión de la organización y la atención a las personas, la atención a las diferencias individuales y las diversas necesidades pueden evocar empatía.
	Procesos en una Institución Educativa	Conjunto de acciones desarrolladas por una organización a lo largo del tiempo con el propósito de transformación organizacional y/o mejora continua. (pág. 71) El PCI es consecuente con el PEI y orienta la implementación de procesos educativos que diversifican los currículos nacionales y regionales, mantienen altas expectativas de desempeño de los niños y jóvenes, y apoyan su pleno desarrollo y aprendizaje. (pág. 50)

10. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado por Roxana Karina Apaza Chambi ,2018. 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: Liderazgo pedagógico
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión escolar en una institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Liderazgo Mejora de los aprendizajes	1. ¿En la institución educativa los directivos son los que organizan el plan de mejora para alcanzar las metas trazadas?	X	X	X	
	2. ¿El personal directivo lidera asertivamente las reuniones de gestión institucional?	X	X	X	
	3. ¿El personal directivo monitorea y acompaña al docente de aula?	X	X	X	
	4. ¿El personal directivo incentiva al docente por sus buenas prácticas?	X	X	X	
	5. El personal directivo motiva a los docentes para el mejoramiento de su desempeño docente?	X	X	X	

- Segunda dimensión: **Participación**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión escolar en una institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Asesoría a docentes	6. ¿El personal directivo realiza reuniones con el CONEI para promover buenas prácticas pedagógicas.	X	X	X	
Disertación de temas actuales	7. ¿El personal directivo involucra a los padres de familia para favorecer la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	X	X	X	
	8. ¿En la institución educativa se realizan reuniones de reflexión sobre los resultados de aprendizaje?	X	X	X	
	9. ¿Los docentes participan en la gestión de recursos económicos presidido por el director?	X	X	X	
	10. ¿El personal directivo participa en las reuniones de trabajo organizados por el director?	X	X	X	

- Tercera dimensión: **Liderazgo transformacional**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Líder carismático Trabajo colegiado	11. ¿En la institución se convive en un ambiente de armonía entre el personal directivo, docente y estudiantes?	X	X	X	
	12. ¿El personal directivo organiza reuniones de trabajo con los representantes de docentes y estudiantes?	X	X	X	
	13. ¿El personal directivo toma medidas correctivas con docentes que no cumplen con su buen desempeño en el aula?	X	X	X	
	14. ¿El personal directivo motiva a los docentes en la participación de GIAS, RTC y TALLERES?	X	X	X	
	15. El docente es motivado para realizar un trabajo colaborativo en la institución educativa?	X	X	X	

- Cuarta dimensión: **Toma de decisiones**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones de manera oportuna para tener un impacto positivo y logro de objetivos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Mejora continua Adecuada gestión curricular.	16. ¿Un lema estudiantil serviría para motivar la mejora continua de los aprendizajes?	X	X	X	
	17. El personal directivo y docentes planifica estrategias adecuadas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	X	X	X	
	18. ¿El personal directivo capacita adecuadamente al personal docente en la elaboración de los instrumentos de gestión?	X	X	X	
	19. ¿El personal directivo organiza adecuadamente al personal docente en la elaboración del PEI?	X	X	X	
	20. ¿El personal directivo y docentes participan en las reuniones de gestión de riesgos y desastres para garantizar la seguridad de los estudiantes?	X	X	X	



Dr. Raúl Delgado Arenas
DNI 10366449

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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.

11. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Edith Silva Rubio
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)	

12. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

13. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Escala de Habilidades Blandas
Autor(es)	Guillén
Procedencia:	Perú - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para profesores
Tiempo de aplicación:	10 minutos, 30 segundos por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	Docentes
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 15 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable Habilidades Blandas en una Institución Educativa.

14. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades blandas Ortega (2017) señala: una característica distintiva que permite a una persona relacionarse con otras personas de manera efectiva. Estas habilidades han ganado notoria importancia a lo largo del tiempo. En los últimos años ha sido valorada y reconocida por su valor en el crecimiento organizacional. La capacidad de desarrollar estas habilidades marca la diferencia en el entorno profesional, legal y socialmente. Gente	Comunicación interpersonal	Caldina (2017) sugiere que un líder debe conocer las formas correctas de dar un mensaje para que sea eficaz para el destinatario, como debe ser capacidad de escuchar y comunicarse en diferentes escenarios y diferentes tipos de receptores. En otras palabras, siempre debes esforzarte por tener estilo. Comunicador seguro, capaz de escuchar atentamente y con una mente abierta quién puede dar retroalimentación efectiva a la persona con quien Comunicar.
	Gestión de conflictos	Caldina (2017) afirma que las situaciones de conflicto deberían darle al director una oportunidad cambiarlos a la mejora del proceso de trabajo y relaciones, buscando estrategias más efectivas para la solución adecuada para estas situaciones.
	Trabajo en equipo	Caldina (2017) Los escenarios le dan al líder la oportunidad de tomar decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores,

		opiniones y personalidad de cada uno, sin embargo, los miembros del equipo deben ser registrados siempre que no estén los intereses personales o especiales en la toma de decisiones y el desarrollo. El bien común debe prevalecer en la cooperación institucional.
	Toma de decisiones	Caldina (2017) Los líderes son determinantes para un óptimo desempeño en la gestión. Una visión general de la situación le permitirá identificar la causa con certeza. Para que esto sea esencial y para obtener los mejores resultados en base a esto, tomar decisiones y brindar soluciones alternativas concretas de manera oportuna, relevantes para que puedan tener un impacto positivo en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales también ejecutan planes de acción. Mejorar continuamente en base a los resultados obtenidos.

15. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “La Escala de Habilidades Blandas” adaptado en el Perú por Guillen en el año 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: Comunicación interpersonal
- Objetivos de la Dimensión: Medir la comunicación asertiva que tiene una persona, es decir saber expresar con claridad lo que se piensa o siente, de acuerdo al contexto, cultura y situación, así como, saber escuchar para luego brindar respuestas apropiadas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva	16. Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la comunidad educativa.	X	X	X	
	17. Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	X	X	X	
	18. Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	X	X	X	
	19. Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	X	X	X	

- Segunda dimensión: **Gestión de conflictos**

- Objetivos de la Dimensión: Medir el desarrollo de las habilidades de negociación e identificar qué estrategia emplea en cada caso para obtener los mejores resultados

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad de escucha Resolución de conflictos	20. Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X	X	X	
	21. Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	X	X	X	
	22. Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	X	X	X	
	23. Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	X	X	X	
	24. Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.	X	X	X	

- Tercera dimensión: **Trabajo en equipo**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Negociación Tolerancia Respeto	25. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X	X	X	
Asume sus errores	26. Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X	X	X	
	27. Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X	X	X	

- Cuarta dimensión: **Toma de decisiones**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones de manera oportuna para tener un impacto positivo y logro de objetivos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Negociación Tolerancia Respeto	28. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X	X	X	
	29. Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X	X	X	
	30. Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X	X	X	



Dra. Edith Silva Rubio

DNI. 03701645

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “**Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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.

16. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Edith Silva Rubio
Grado profesional:	Maestría () Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () 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 ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

17. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

18. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Escala de Gestión Escolar
Autor(es)	Roxana Karina Apaza Chambi
Procedencia:	2. Perú - 2018
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	10 minutos, 30 segundos por pregunta aprox.
Ambito de aplicación:	IE Santa María
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 20 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa..

19. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión escolar Marco del buen desempeño docente (2012) menciona: El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos, docentes, estudiantes, líderes comunitarios y padres y madres de familia, la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes. (p.)	Liderazgo pedagógico	En general, entendemos por "liderazgo" la capacidad de influir en otros para que actúen de acuerdo con las pautas propuestas. Esta influencia no se basa en el poder o la autoridad formal y se puede ejercer de muchas maneras, especialmente a nivel organizacional, donde si hay un consenso que debe ejercerse, la gerencia puede llegar a un consenso y se manifiesta cuando una organización tiene éxito hacia un objetivo común. meta. Movilizar (Leithwood, Day, Smmons, Harris & Hopkins, 2006).
	Participación	Ahora más que nunca, las escuelas necesitan el apoyo decisivo de los padres y las comunidades. Ese apoyo tiene en cuenta no solo las contribuciones financieras, las donaciones en especie y los recursos humanos, sino también el compromiso de asegurar el aprendizaje a través de la participación. Asumir la responsabilidad de ayudar a fortalecer el proceso educativo de la escuela para mejorar la calidad del aprendizaje.
	Liderazgo transformacional	Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985) en 1988, pero inicialmente no se refería explícitamente al entorno escolar. Por

		ello, la definió utilizando las siguientes dimensiones (Pascual, Villa & Auzmendi, 1993; Bass & Avolio, 1994): carisma, poder de referencia e influencia. Los líderes carismáticos inspiran e inspiran confianza y un sentido de unidad en la visión de la organización, articulando una misión que debe identificar la visión de la organización y la atención a las personas, la atención a las diferencias individuales y las diversas necesidades pueden evocar empatía.
	Procesos en una Institución Educativa	Conjunto de acciones desarrolladas por una organización a lo largo del tiempo con el propósito de transformación organizacional y/o mejora continua. (pág. 71) El PCI es consecuente con el PEI y orienta la implementación de procesos educativos que diversifican los currículos nacionales y regionales, mantienen altas expectativas de desempeño de los niños y jóvenes, y apoyan su pleno desarrollo y aprendizaje. (pág. 50)

20. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado por Roxana Karina Apaza Chambi ,2018. 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: Liderazgo pedagógico
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión escolar en una institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Liderazgo Mejora de los aprendizajes	21. ¿En la institución educativa los directivos son los que organizan el plan de mejora para alcanzar las metas trazadas?	X	X	X	
	22. ¿El personal directivo lidera asertivamente las reuniones de gestión institucional?	X	X	X	
	23. ¿El personal directivo monitorea y acompaña al docente de aula?	X	X	X	
	24. ¿El personal directivo incentiva al docente por sus buenas prácticas?	X	X	X	
	25. El personal directivo motiva a los docentes para el mejoramiento de su desempeño docente?	X	X	X	

- Segunda dimensión: **Participación**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión escolar en una institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Asesoría a docentes	26. ¿El personal directivo realiza reuniones con el CONEI para promover buenas prácticas pedagógicas.	X	X	X	
Disertación de temas actuales	27. ¿El personal directivo involucra a los padres de familia para favorecer la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	X	X	X	
	28. ¿En la institución educativa se realizan reuniones de reflexión sobre los resultados de aprendizaje?	X	X	X	
	29. ¿Los docentes participan en la gestión de recursos económicos presidido por el director?	X	X	X	
	30. ¿El personal directivo participa en las reuniones de trabajo organizados por el director?	X	X	X	

- Tercera dimensión: **Liderazgo transformacional**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Líder carismático Trabajo colegiado	31. ¿En la institución se convive en un ambiente de armonía entre el personal directivo, docente y estudiantes?	X	X	X	
	32. ¿El personal directivo organiza reuniones de trabajo con los representantes de docentes y estudiantes?	X	X	X	
	33. ¿El personal directivo toma medidas correctivas con docentes que no cumplen con su buen desempeño en el aula?	X	X	X	
	34. ¿El personal directivo motiva a los docentes en la participación de GIAS, RTC y TALLERES?	X	X	X	
	35. El decenter es motivado para realizar un trabajo colaborativo en la institución educativa?	X	X	X	

- Cuarta dimensión: **Toma de decisiones**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones de manera oportuna para tener un impacto positivo y logro de objetivos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Mejora continua Adecuada gestión curricular.	36. ¿Un lema estudiantil serviría para motivar la mejora continua de los aprendizajes?	X	X	X	
	37. El personal directivo y docentes planifica estrategias adecuadas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	X	X	X	
	38. ¿El personal directivo capacita adecuadamente al personal docente en la elaboración de los instrumentos de gestión?	X	X	X	
	39. ¿El personal directivo organiza adecuadamente al personal docente en la elaboración del PEI?	X	X	X	
	40. ¿El personal directivo y docentes participan en las reuniones de gestión de riesgos y desastres para garantizar la seguridad de los estudiantes?	X	X	X	



Dra. Edith Silva Rubio

DNI. 03701645

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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.

21. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Noemi Teresa Julca Vera
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)	

22. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

23. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Escala de Habilidades Blandas
Autor(es)	Guillén
Procedencia:	Perú - 2021
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para profesores
Tiempo de aplicación:	10 minutos, 30 segundos por pregunta aprox.
Ámbito de aplicación:	Docentes
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 15 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable Habilidades Blandas en una Institución Educativa.

24. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Habilidades blandas Ortega (2017) señala: una característica distintiva que permite a una persona relacionarse con otras personas de manera efectiva. Estas habilidades han ganado notoria importancia a lo largo del tiempo. En los últimos años ha sido valorada y reconocida por su valor en el crecimiento organizacional. La capacidad de desarrollar estas habilidades marca la diferencia en el entorno profesional, legal y socialmente. gente	Comunicación interpersonal	Caldina (2017) sugiere que un líder debe conocer las formas correctas de dar un mensaje para que sea eficaz para el destinatario, como debe ser capacidad de escuchar y comunicarse en diferentes escenarios y diferentes tipos de receptores. En otras palabras, siempre debes esforzarte por tener estilo. Comunicador seguro, capaz de escuchar atentamente y con una mente abierta quién puede dar retroalimentación efectiva a la persona con quien Comunicar.
	Gestión de conflictos	Caldina (2017) afirma que las situaciones de conflicto deberían darle al director una oportunidad cambiarlos a la mejora del proceso de trabajo y relaciones, buscando estrategias más efectivas para la solución adecuada para estas situaciones.
	Trabajo en equipo	Caldina (2017) Los escenarios le dan al líder la oportunidad de tomar decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores,

		opiniones y personalidad de cada uno, sin embargo, los miembros del equipo deben ser registrados siempre que no estén los intereses personales o especiales en la toma de decisiones y el desarrollo. El bien común debe prevalecer en la cooperación institucional.
	Toma de decisiones	Caldina (2017) Los líderes son determinantes para un óptimo desempeño en la gestión. Una visión general de la situación le permitirá identificar la causa con certeza. Para que esto sea esencial y para obtener los mejores resultados en base a esto, tomar decisiones y brindar soluciones alternativas concretas de manera oportuna, relevantes para que puedan tener un impacto positivo en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales también ejecutan planes de acción. Mejorar continuamente en base a los resultados obtenidos.

25. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario “La Escala de Habilidades Blandas” adaptado en el Perú por Guillen en el año 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: Comunicación interpersonal
- Objetivos de la Dimensión: Medir la comunicación asertiva que tiene una persona, es decir saber expresar con claridad lo que se piensa o siente, de acuerdo al contexto, cultura y situación, así como, saber escuchar para luego brindar respuestas apropiadas.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación asertiva	31. Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la comunidad educativa.	X	X	X	
	32. Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa	X	X	X	
	33. Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	X	X	X	
	34. Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	X	X	X	

- Segunda dimensión: **Gestión de conflictos**

- Objetivos de la Dimensión: Medir el desarrollo de las habilidades de negociación e identificar qué estrategia emplea en cada caso para obtener los mejores resultados

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad de escucha Resolución de conflictos	35. Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X	X	X	
	36. Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	X	X	X	
	37. Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	X	X	X	
	38. Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	X	X	X	
	39. Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.	X	X	X	

- Tercera dimensión: **Trabajo en equipo**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Negociación Tolerancia Respeto	40. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X	X	X	
Asume sus errores	41. Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X	X	X	
	42. Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X	X	X	

- Cuarta dimensión: **Toma de decisiones**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma decisiones de manera oportuna para tener un impacto positivo y logro de objetivos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Negociación Tolerancia Respeto	43. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre docentes basados en el respeto.	X	X	X	
	44. Genera espacios para el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes basados en la tolerancia.	X	X	X	
	45. Promueve y/o lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua.	X	X	X	

Noemi Julca V.

Dra. Noemi Teresa Julca Vera
18837377

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“Habilidades blandas y gestión escolar en docentes de una Institución Educativa de una UGEL de Lima, 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.

26. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Dra. Noemi Teresa Julca Vera
Grado profesional:	Maestría () Doctor ()
Área de formación académica:	Clínica () Social () Educativa () 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 ()
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	

27. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

28. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Escala de Gestión Escolar
Autor(es)	Roxana Karina Apaza Chambi
Procedencia:	3. Perú - 2018
Adaptación al español:	Ninguno
Administración:	Para docentes
Tiempo de aplicación:	10 minutos, 30 segundos por pregunta aprox.
Ambito de aplicación:	IE Santa María
Significación:	Está compuesta por 4 dimensiones y 20 ítems, cuyo objetivo fue recolectar información sobre la variable de gestión escolar en una institución educativa..

29. Soporte teórico

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Gestión escolar Marco del buen desempeño docente (2012) menciona: El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos, docentes, estudiantes, líderes comunitarios y padres y madres de familia, la cual funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes. (p.)	Liderazgo pedagógico	En general, entendemos por "liderazgo" la capacidad de influir en otros para que actúen de acuerdo con las pautas propuestas. Esta influencia no se basa en el poder o la autoridad formal y se puede ejercer de muchas maneras, especialmente a nivel organizacional, donde si hay un consenso que debe ejercerse, la gerencia puede llegar a un consenso y se manifiesta cuando una organización tiene éxito hacia un objetivo común. meta. Movilizar (Leithwood, Day, Smmons, Harris & Hopkins, 2006).
	Participación	Ahora más que nunca, las escuelas necesitan el apoyo decisivo de los padres y las comunidades. Ese apoyo tiene en cuenta no solo las contribuciones financieras, las donaciones en especie y los recursos humanos, sino también el compromiso de asegurar el aprendizaje a través de la participación. Asumir la responsabilidad de ayudar a fortalecer el proceso educativo de la escuela para mejorar la calidad del aprendizaje.
	Liderazgo transformacional	Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985) en 1988, pero inicialmente no se refería explícitamente al entorno escolar. Por

		ello, la definió utilizando las siguientes dimensiones (Pascual, Villa & Auzmendi, 1993; Bass & Avolio, 1994): carisma, poder de referencia e influencia. Los líderes carismáticos inspiran e inspiran confianza y un sentido de unidad en la visión de la organización, articulando una misión que debe identificar la visión de la organización y la atención a las personas, la atención a las diferencias individuales y las diversas necesidades pueden evocar empatía.
	Procesos en una Institución Educativa	Conjunto de acciones desarrolladas por una organización a lo largo del tiempo con el propósito de transformación organizacional y/o mejora continua. (pág. 71) El PCI es consecuente con el PEI y orienta la implementación de procesos educativos que diversifican los currículos nacionales y regionales, mantienen altas expectativas de desempeño de los niños y jóvenes, y apoyan su pleno desarrollo y aprendizaje. (pág. 50)

30. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario la escala de gestión elaborado por Roxana Karina Apaza Chambi ,2018. 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: Liderazgo pedagógico
- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión escolar en una institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Liderazgo Mejora de los aprendizajes	41. ¿En la institución educativa los directivos son los que organizan el plan de mejora para alcanzar las metas trazadas?	X	X	X	
	42. ¿El personal directivo lidera asertivamente las reuniones de gestión institucional?	X	X	X	
	43. ¿El personal directivo monitorea y acompaña al docente de aula?	X	X	X	
	44. ¿El personal directivo incentiva al docente por sus buenas prácticas?	X	X	X	
	45. El personal directivo motiva a los docentes para el mejoramiento de su desempeño docente?	X	X	X	

- Segunda dimensión: **Participación**

- Objetivos de la Dimensión: Información sobre gestión escolar en una institución educativa.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Asesoría a docentes	46. ¿El personal directivo realiza reuniones con el CONEI para promover buenas prácticas pedagógicas.	X	X	X	
Disertación de temas actuales	47. ¿El personal directivo involucra a los padres de familia para favorecer la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	X	X	X	
	48. ¿En la institución educativa se realizan reuniones de reflexión sobre los resultados de aprendizaje?	X	X	X	
	49. ¿Los docentes participan en la gestión de recursos económicos presidido por el director?	X	X	X	
	50. ¿El personal directivo participa en las reuniones de trabajo organizados por el director?	X	X	X	

- Tercera dimensión: **Liderazgo transformacional**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones teniendo en cuenta los diferentes factores, opiniones y personalidad de cada integrante del equipo

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Líder carismático Trabajo colegiado	51. ¿En la institución se convive en un ambiente de armonía entre el personal directivo, docente y estudiantes?	X	X	X	
	52. ¿El personal directivo organiza reuniones de trabajo con los representantes de docentes y estudiantes?	X	X	X	
	53. ¿El personal directivo toma medidas correctivas con docentes que no cumplen con su buen desempeño en el aula?	X	X	X	
	54. ¿El personal directivo motiva a los docentes en la participación de GIAS, RTC y TALLERES?	X	X	X	
	55. El docente es motivado para realizar un trabajo colaborativo en la institución educativa?	X	X	X	

- Cuarta dimensión: **Toma de decisiones**
- Objetivos de la Dimensión: Medir la toma de decisiones de manera oportuna para tener un impacto positivo y logro de objetivos.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Mejora continua Adecuada gestión curricular.	56. ¿Un lema estudiantil serviría para motivar la mejora continua de los aprendizajes?	X	X	X	
	57. El personal directivo y docentes planifica estrategias adecuadas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	X	X	X	
	58. ¿El personal directivo capacita adecuadamente al personal docente en la elaboración de los instrumentos de gestión?	X	X	X	
	59. ¿El personal directivo organiza adecuadamente al personal docente en la elaboración del PEI?	X	X	X	
	60. ¿El personal directivo y docentes participan en las reuniones de gestión de riesgos y desastres para garantizar la seguridad de los estudiantes?	X	X	X	



Dra. Noemi Teresa Julca Vera
18837377