



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
EDUCACIÓN**

Estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Educación

AUTORA:

Morales Yanayaco, Liliana (orcid.org/0000-0002-0516-3605)

ASESORES:

Dr. Deroncele Acosta, Angel, (orcid.org/0000-0002-0413-014X)

Dra. Negamine Miyashiro, Mercedes Maria (orcid.org/0000-0003-4673-8601)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

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

LIMA — PERÚ

2024

Dedicatoria

La investigación se lo dedico a mi esposo, a mis hijos y demás familiares por ser la motivación constante en el logro de mis metas profesionales, también lo dedico a todos mis colegas docentes universitarios investigadores quienes me inspiraran día a día a perseverar en este hermoso camino para la contribución de la Ciencia y Tecnología.

Agradecimiento

Agradezco a toda mi familia por ser la fuerza que motiva mi desarrollo profesional en este camino de educar con el ejemplo. También agradezco al Dr. Angel Deroncele, investigador destacado por todo su profesionalismo vertido en esta investigación, a la Dra. Mercedes Negamine por su asesoramiento constante y a la Dra. Irma Carhuancho, por sus valiosos aportes en el proceso de desarrollo de la tesis.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, DERONCELE ACOSTA ANGEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO DOCTORADO EN EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023", cuyo autor es MORALES YANAYACO LILIANA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, 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, 05 de Enero del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
DERONCELE ACOSTA ANGEL CARNET EXT.: 84080427945 ORCID: 0000-0002-0413-014X	Firmado electrónicamente por: ADERONCELE el 10- 01-2024 09:08:44

Código documento Trilce: TRI - 0721861



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

ESCUELA PROFESIONAL DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, **MORALES YANAYACO LILIANA** estudiante de la **ESCUELA DE POSGRADO** de la escuela profesional de **DOCTORADO EN EDUCACIÓN** de la **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE**, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, 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
MORALES YANAYACO LILIANA DNI: 40148093 ORCID: 0000-0002-0516-3605	Firmado electrónicamente por: LMORALESY el 03-05-2024 11:32:30

Código documento Trilce: INV - 1456470

Índice de Contenidos

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
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	16
3.1 Tipo y diseño de investigación	16
3.2 Categorías y categorización	17
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 y rigor científico	23
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	35
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES	40
VIII. PROPUESTA	41
REFERENCIAS	51
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Resultados del baremo del instrumento Cuestionario de Liderazgo Pedagógico	24
Tabla 2. Resultados de los niveles de los objetivos de aprendizaje elevados	25
Tabla 3. Resultados de los niveles del currículum riguroso	25
Tabla 4. Resultados de los niveles de calidad de la enseñanza	26
Tabla 5. Resultados de los niveles de cultura de aprendizaje y trabajo profesional	26
Tabla 6. Resultados de los niveles de la relación con la comunidad	27
Tabla 7. Resultados de los niveles de responsabilidad por los resultados	27
Tabla 8. Liderazgo pedagógico total	28
Tabla 9. Las habilidades blandas y sus implicancias	45
Tabla 10. Diseño funcional temático de la propuesta	47
Tabla 11. Presupuesto	49

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Categorías emergentes	29
Figura 2. Método de modelación teórico-práctico	41
Figura 3. Ruta del manejo emocional del líder	42
Figura 4. Etapas de aprendizaje de las habilidades	43
Figura 5. Habilidades blandas para el manejo de relaciones	44

Resumen

La investigación realizada tuvo como objetivo diseñar una estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023. La metodología presenta un enfoque mixto, la muestra estuvo conformado por 25 directores de instituciones educativas públicas y 3 especialistas de una Unidad de Gestión Educativa Local. Las técnicas empleadas en esta investigación son la encuesta, para recoger información cuantitativa y la entrevista para conocer las percepciones ambas acerca del liderazgo pedagógico. Los instrumentos que se aplicaron fueron el cuestionario Vanderbilt de liderazgo en educación (VAL-ED), la guía de entrevista a directores acerca del liderazgo pedagógico y la guía de entrevista a especialistas acerca del liderazgo pedagógico del director. Los resultados encontrados acerca del diagnóstico del estado actual del liderazgo en directivos de instituciones educativas públicas en Comas reflejan que, de las 6 dimensiones del estudio, la que presenta menor puntuación es cultura de aprendizaje y trabajo profesional, con un nivel medio. Se concluye que la propuesta de estrategia educativa basada en habilidades blandas como resultado esperado permite mejorar el liderazgo pedagógico en directivos debido a que tiene como marco el método de modelación teórico-práctico con un aporte científico transformador, considerando como fases el diseño estructural, funcional, temático y dinámico. Las bases del diseño estructural y las bases teóricas de la propuesta tienen su cimiento en el marco del modelo de la inteligencia emocional.

Palabras clave: *Habilidades blandas, habilidades suaves, habilidades no técnicas, liderazgo escolar, gestión escolar*

Abstract

The objective of the research was to design an educational strategy of soft skills to improve pedagogical leadership in principals of public educational institutions in Comas, Lima-2023. The methodology presents a mixed approach, the sample was made up of 25 principals of public educational institutions and 3 specialists from a Local Educational Management Unit (Unidad de Gestión Educativa Local). The techniques used in this research are the survey, to collect quantitative information, and the interview to find out the perceptions of both about pedagogical leadership. The instruments used were the Vanderbilt Educational Leadership Questionnaire (VAL-ED), the interview guide for principals on pedagogical leadership and the interview guide for specialists on the pedagogical leadership of the principal. The results of the diagnosis of the current state of leadership in principals of public educational institutions in Comas show that, of the six dimensions of the study, the one with the lowest score is the culture of learning and professional work, with a medium level. It is concluded that the proposal of an educational strategy based on soft skills as an expected result allows for the improvement of pedagogical leadership in managers because it is based on the theoretical-practical modelling method with a transforming scientific contribution, considering as phases the structural, functional, thematic and dynamic design. The foundations of the structural design and the theoretical basis of the proposal are based on the framework of the emotional intelligence model.

Keywords: Soft skills, soft skills, non-technical skills, school leadership, school management

I. INTRODUCCIÓN

La educación es objeto de estudio y reflexión por los estados y diversos entes internacionales debido a que es vital para el desarrollo de ciudadanos íntegros que aporten al desarrollo y sostenibilidad de una sociedad que está en constante evolución. En la actualidad, a nivel mundial se busca eliminar las brechas de desigualdad que existen en el acceso a la educación con el fin de mejorar el nivel educativo, técnico y científico de un país en armonía con el medio que lo rodea para que como consecuencia se mejore los niveles de pobreza.

En ese sentido, los organismos internacionales, tienen el propósito de velar por las mejoras políticas del sector. Tal es el caso de la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2019), quien reconoce el valor de la educación como fundamental en el desarrollo de las personas y de un país con el fin de construir sociedades democráticas, inclusivas y socialmente justas. Es por ello que, de acuerdo a las investigaciones realizadas y a las reuniones con diferentes países del mundo se han establecido desafíos a considerar como parte de la evolución del ser humano y pensando en los próximos puestos de empleabilidad es que el sistema educativo tiene que hacer cambios sustanciales. Estos desafíos están relacionados con las denominadas habilidades del futuro: habilidades técnicas y las habilidades socioemocionales no cognitivas, relacionadas estrechamente a las habilidades blandas. El fin es poder cerrar las brechas en la empleabilidad y alinear la oferta formativa que demanda el mundo laboral.

Por otro lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Oce, 2023), en el campo educativo apuesta por la dirección en las organizaciones, por ello sostiene que el liderazgo escolar es una prioridad mundial debido a los factores que influyen en la escuela, el cual se centra en el aprendizaje, a su vez identifica cuatro ejes importantes de política para la acción relacionados a la redefinición de las acciones y el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz. En ese sentido, cobra importancia las habilidades sociales y emocionales necesarias para un futuro pacífico y próspero de la humanidad, partiendo por la capacitación del equipo escolar, director, profesores y padres de familia para poder implementarlas en los estudiantes.

Por su parte, la Unesco (2023), en cumplimiento de las metas relacionadas a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 4, reconoce al liderazgo como aporte para mejorar los resultados educativos, en donde precisa que tanto docentes y directivos deben ser calificados para garantizar el servicio educativo y su continuidad siendo el liderazgo uno de los factores de calidad en el sistema. Por otro lado, en investigaciones realizadas resalta la dimensión en la gestión del clima y la convivencia, necesarias para un liderazgo efectivo debido a que genera condiciones de interrelación con todos los miembros de manera tal que se sientan a gusto e identificado con la institución. Tomando en cuenta estas investigaciones se pretende estudiar la categoría habilidades blandas o también llamadas habilidades sociales en este caso del líder pedagógico directivo con el fin de hacer las escuelas entornos amigables y felices.

Estudios realizados a nivel nacional a través del Consejo Educativo Nacional (CEN, 2020) en la difusión del PEN al 2036, señala los nuevos desafíos del sector educación para afrontar el reto para una ciudadanía plena, considerando un marco estratégico de políticas del sector. Dentro de los cuatro propósitos plateados se encuentra el bienestar socioemocional para establecer relaciones humanas saludables por ello, el equipo directivo tiene la responsabilidad de propiciar experiencias educativas con profesionalismo compromiso y comprensión de las necesidades de toda la comunidad educativa. Ello es posible desde un modelo centrado en el aprendizaje, una organización escolar democrática y una escuela acogedora con una convivencia sana, gratificante y motivante. Sin embargo, se observa en las instituciones educativas que, para lograr una organización escolar democrática y una escuela acogedora, el director debe tener habilidades que lo ayuden a canalizar estas intenciones, estas habilidades están relacionadas estrechamente a las habilidades blandas, muy pocas estudiadas en el medio siendo aún parte de estudios exploratorios.

A nivel local, durante las visitas de monitoreo realizada por los especialistas, el Minedu (2023) sistematizó los resultados del monitoreo de prácticas escolares 2022, en la dimensión clima de la IE y liderazgo escolar, indicador relaciones profesionales entre equipo docente y directivo, el 38% de encuestados se encuentran entre el nivel 1 y 2 (porcentaje medio-bajo) evidenciando indicadores de la existencia de las pocas relaciones de respeto entre equipo directivo y

docentes, el uso de recursos de comunicación positivos, la percepción de confianza de los docentes con el equipo directivo, las acciones para promover el bienestar emocional del equipo docente y el manejo de situaciones que afectan la convivencia entre docentes.

Por lo manifestado con anterioridad es que se quiere realizar el presente estudio doctoral abordando el problema general de la investigación de la siguiente manera ¿Cómo mejorar el liderazgo pedagógico a través de las habilidades blandas en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023?, los problemas específicos serán: (a) ¿Cuál es el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023?; (b) ¿Cuáles son las habilidades blandas que permiten mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023?

La tesis doctoral, propone nuevos procedimientos para el desarrollo de las habilidades blandas con el fin de mejorar el liderazgo pedagógico en los directivos, por ello, la justificación teórica del estudio se da debido a la minuciosa búsqueda de información científica acerca del liderazgo pedagógico y las habilidades blandas, encontrando investigaciones actualizadas a nivel nacional e internacional, considerando estudios similares para la investigación de este trabajo. Esta investigación busca que el liderazgo pedagógico del director de una institución educativa fortalezca su desempeño a través del desarrollo de las habilidades blandas contribuyendo con la mejora de la gestión y la calidad educativa, dado que presenta un alto componente de originalidad debido a que existen pocas investigaciones en el medio que aborden este tipo de estudio.

La justificación metodológica del estudio se enmarca en una propuesta para mejorar el liderazgo pedagógico en directores a través de las habilidades blandas, en donde se obtiene un producto científico, de carácter formativo, aplicado, experiencial y teórico. Además, permite resolver la situación problemática presentada en varias instituciones educativas referente a las actuaciones de los directivos con su comunidad.

La justificación práctica del estudio se basa en el quehacer cotidiano que le permitirá accionar al directivo debido a que va a potenciar sus actuaciones de manera tal que puedan mejorar las relaciones interpersonales con su comunidad

educativa, también ayudará a los futuros directivos como estrategia preventiva para evitar conflictos institucionales.

La justificación epistemológica del estudio se basa en la propuesta de mejora en el marco del método de modelación teórico-práctica en ciencias sociales como aporte al conocimiento científico para fortalecer el liderazgo pedagógico directivo a través de las habilidades blandas.

El objetivo general de la investigación es Diseñar una estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023; los objetivos específicos serán: (a) Diagnosticar el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023; (b) identificar las habilidades blandas que permitan mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023.

La hipótesis general de la investigación planteado es: Una estrategia educativa basada en habilidades blandas, puede contribuir a mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023.

II. MARCO TEÓRICO

Estudios realizados a nivel nacional como el de Guevara (2023), empleó un enfoque cuantitativo y de acuerdo con sus objetivos planteados sus principales resultados determinan la importancia del liderazgo transformacional en la gestión de personas debido a que existe un impacto y mejora si se pone en práctica las habilidades blandas como la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva en los colaboradores. Por ello, se hace necesario que se gestione programas de capacitación para potenciar estas habilidades en el líder.

Querevalú-Pazos (2022), en la investigación realizada con enfoque cualitativo según los objetivos planteados acerca de las prácticas de liderazgo en escuelas públicas peruanas, concluye la existencia de la vinculación con la mejora de la organización, precisando que el monitoreo y acompañamiento son funciones principales del director además, conduce a las escuelas hacia un modelo de liderazgo compartido, distribuido democrático y orientativo para estar más cerca de la comunidad educativa con el fin de aprovechar sus potencialidades, por, ello resalta la importancia de las habilidades blandas como la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo como aspectos no considerados.

Iturrizaga (2022), en su estudio de enfoque cuantitativo de acuerdo con el objetivo de investigación halló la relación entre el liderazgo pedagógico y las habilidades socioemocionales en escuelas concluyendo que para una sana convivencia escolar y buen trato, la comunidad educativa, liderada por el director tiene que establecer un modelo educativo de alfabetización emocional para el desarrollo personal que afecte directamente al desempeño laboral del personal, propiciando un liderazgo asertivo.

Vela-Quico y Cáceres-Coaquira (2020) en el estudio de enfoque cuantitativo según los objetivos planteados para identificar las prácticas de liderazgo pedagógico en la gestión de escuelas estatales, concluyeron que el liderazgo distribuido y transformacional es necesario para obtener resultados óptimos de gestión, ello posibilita las reformas y condiciones para la mejora de los aprendizajes considerando además una planificación previa, una convivencia democrática e intercultural con participación de las familias y la comunidad, privilegian la capacidad humana del directivo para facilitar la alofilia y establecer empatía,

confianza, ánimo, escucha activa, comunicación efectiva entre otros en la comunidad educativa.

Salazar (2022) empleó el enfoque cuantitativo en la investigación con el objetivo de describir las habilidades blandas, el acompañamiento pedagógico directivo y la práctica pedagógica en una institución educativa, llegando a la conclusión de la importancia de las habilidades blandas del líder pedagógico como la empatía, trabajo en equipo, liderazgo y negociación para realizar el acompañamiento docente. Como aporte de investigación propone una propuesta de capacitación al directivo.

A nivel internacional, Ritacco y Ritacco (2023) en la investigación con enfoque cualitativo realizada con el objetivo de describir la identidad profesional del directivo en la mejora escolar y liderazgo, muestran como resultados la importancia de la responsabilidad de director por generar condiciones para mejorar la enseñanza determinado por dos dimensiones: dimensión individual personal-emocional y por la dimensión social, el modo de relacionarse y establecer vínculos con los demás, debido a que conforman organizaciones capaces de aprender.

Peñañiel-Villagómez y García-Montero (2021) realizaron un estudio de enfoque cualitativo con el objetivo de plantear estrategias de comunicación asertiva para una gestión efectiva en una institución, concluyeron la importancia de la comunicación asertiva en la gestión para mejorar su organización en el marco de la confianza, empatía y escucha activa generando un clima laboral positivo. La asertividad en la comunicación trae como resultado exponer las habilidades del emisor para saber comunicarse de manera correcta poniendo en práctica valores de respeto, libertad y claridad en las ideas.

Riveras (2020), en su estudio de enfoque mixto analizó la influencia del liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas. Entre las conclusiones resalta el rol del directivo como fundamental en una organización innovadora para generar compromiso e incidencia con los procesos de mejora, esto tiene que ver con aspectos emocionales más que los aspectos técnicos administrativos relacionados a la confianza, estímulo, trabajo colaborativo, motivación.

Schleutker et al. (2019) en el estudio de enfoque cualitativo con el objetivo de describir las habilidades blandas en el liderazgo destaca como principal resultado

la importancia que tienen estas habilidades en el liderazgo para la gestión de los recursos humanos, resaltando a las habilidades de trabajo en equipo y cooperación, así como la negociación como herramientas básicas y cruciales del líder para el desarrollo óptimo de las organizaciones sugiriendo la implementación en los planes de estudio.

Bolívar (2015), en la investigación de enfoque cualitativo con el objetivo de evaluar el liderazgo pedagógico a través de la revisión de enfoques e instrumentos, concluye que el liderazgo es influyente en el aprendizaje además que de acuerdo con los conocimientos y habilidades de personalidad o relaciones personales que posee el líder apoya a su comunidad con éxito. Así mismo, señala la importancia del liderazgo distribuido como influyente generando una relación positiva y de alto rendimiento. Por otro la resalta la importancia de evaluar las prácticas de liderazgo, toma de decisiones y mejora de los aprendizajes con el instrumento Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED).

En referencia a las bases teóricas conceptuales, antes de abordar el liderazgo pedagógico del director se hace necesario precisar, la definición conceptual que tiene la palabra liderazgo, por ello, Lussier y Achua (2016) lo conceptualiza como un proceso que influye en los seguidores para el logro de metas de la organización y para tener éxito tiene que compartir el liderazgo debido a que no puede resolverlo todo. Así mismo Boyaca (2022) lo define como la habilidad del que dirige la organización para alcanzar el éxito. Para Goleman (2013) es el proceso de conocerse a sí mismo para persuadir a los demás a alcanzar el éxito.

Por ello, Lussier y Achua (2016) destacan tres habilidades gerenciales de liderazgo básicas, estas son: las habilidades técnicas para realizar la tarea, relacionadas a la metodología, procesos, técnicas y herramientas que se puedan emplear; habilidades interpersonales relacionadas a la comprensión y entendimiento de las personas conocidas como habilidades humanas, personales y blandas; y las habilidades para la toma de decisiones en que se ven inmersos aptitudes como el pensamiento conceptual, diagnóstico analítico crítico, el razonamiento cuantitativo, administración del tiempo, creatividad, percibir tendencias, anticipar cambios y reconocer problemas y oportunidades.

En ese sentido, a continuación, se destaca los cinco rasgos que tienen los líderes efectivos según Lussier y Achua (2016), estos están referidos a la extraversión referida como personas abiertas, positivas para trabajar intensamente para el logro de sus metas, son altamente tolerantes a la frustración, no se dan por vencidos fácilmente. Primero, la afabilidad, referida como un rasgo de sociabilidad e inteligencia emocional. La sociabilidad para buscar relaciones favorables, ligado también a la sensibilidad para comprender a las personas, sin ello el líder se descarrila. Por otro lado, la inteligencia emocional en donde es necesario que tenga conciencia de sí mismo, de sus emociones y cómo estas pueden afectar a los demás; también la conciencia social, relacionado a la comprensión de otros empleando la empatía; así mismo, la autoadministración el cual permite controlar las emociones perjudiciales que pueda tener, sean propias y/o ajenas; por último, la administración de las relaciones para trabajar bien con otros, dependiendo de los tres mencionados anteriormente. Segundo, la adaptación, para ello, requiere de estabilidad emocional y confianza en sí mismo importantes para el autocontrol. Tercero, la responsabilidad, para ello, requiere rasgos de confiabilidad e integridad necesarios para culminar el trabajo relacionado con la lealtad y la honestidad con lo ético y por último, la apertura, para ello, requiere rasgos de flexibilidad e inteligencia de manera que se pueda adaptar a diversas situaciones y cambios empleando el pensamiento crítico.

Luego de abordar el liderazgo como teoría, se hace necesario realizar un acercamiento a la gestión escolar, por ello, es importante clarificar su significado. Es así como la IIPÉ-Unesco (2020) lo define como procesos teórico-prácticos integrados del sistema educativo que respondan a las demandas sociales de un país en el campo educativo, por lo que debe priorizar la enseñanza-aprendizaje.

En ese sentido, Pozner (2003) precisa las características de la gestión educativa estratégica centradas en lo pedagógico, en la reconfiguración de nuevas competencias y profesionalización, en el trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, al asesoramiento y orientación para profesionalización, la cultura organizacional cohesionada por una visión de futuro y la intervención sistemática y estratégica. Por ello, para realizar una gestión escolar hace falta la presencia de un líder que conduzca todo el proceso educativo, ese es el líder pedagógico. Esta

persona tiene que ser capaz de influir en los demás para alcanzar las metas institucionales propuestas (Leithwood y Louis, 2011).

Un buen líder necesariamente debe tener consigo competencias de inteligencia emocional que dinamice al equipo y produzca el efecto sinergia (el todo es más que la suma de sus partes), por ello existen características personales necesarias que debe incorporar en su aprendizaje. (Bisquerra et. al, 2015)

En ese sentido, el directivo y su liderazgo efectivo es un agente influyente en las emociones de los docentes a través de condiciones que genera en la organización, pueden lograr mejorar su ánimo, motivación por el trabajo contribuyendo a un mejor desenvolvimiento en el aula. Además, genera un clima de confianza y compromiso con un propósito institucional común. “El buen humor, la sensibilidad emocional, la apertura ante nuevas ideas, las demostraciones de cuidado hacia el equipo educativo y los alumnos, la confianza, las expresiones de optimismo (...) son muy relevantes para los sentimientos de los profesores acerca de su trabajo y la escuela. (Leithwood, 2009, p. 17)

Por otro lado, señala condiciones organizacionales influyentes como la carga de trabajo, que de acuerdo a la percepción influye en sus estados mentales; la cultura en el cual las metas sean claras, explícitas y compartidas; las estructuras relacionado al tamaño y ubicación de la escuela; las relaciones con la comunidad local influyen en la satisfacción laboral y su permanencia en la institución , los procedimientos operativos de las escuelas, las condiciones en el distrito, las condiciones en el entorno exterior y las fuerzas sociales.

Además, en publicaciones con otros autores años más tarde, Leithwood et al. (2019) hacen referencia al liderazgo escolar del directivo como exigente y complejo y clave para tener escuelas exitosas, siendo necesario para “interpretar, mediar e implementar políticas y normas” (p.27). Mencionan que para ejercer el liderazgo escolar el director debe influenciar en la motivación, la capacidad y las condiciones del personal, sin embargo, si no está capacitado poco o nada podrá accionar para mejorar su organización. Estas afirmaciones están relacionadas estrechamente con el desarrollo de las habilidades personales que el director debe poseer para lograr una conducción exitosa.

Así mismo, a diferencia de los estudios realizados antes precisa la existencia de recursos personales del liderazgo (PLR) importantes para realizar una óptima

gestión, estos son: cognitivos, referidos al conocimiento especializado de la gestión; sociales, referidos a la percepción y manejo emocional apropiada y psicológicos que incluye cualidades como rasgos propios del líder. En síntesis, dentro de los cursos personales del líder prima lo social y psicológico como importante en la actuación relacionada fuertemente con las habilidades blandas.

También, Bolívar (2015) cita a Leitwood, et al. (2006) y Robinson (2007) para definir las dimensiones del liderazgo eficaz, los cuales están referidos al establecimiento de metas claras con visión y expectativas; al desarrollo del personal de manera estratégica; a la planificación, evaluación de la organización centrada en el currículum y a la gestión de programas para asegurar un entorno de apoyo.

Hay que mencionar la existencia de estudios realizados en Chile por el Ministerio de Educación (2019), en donde se resaltan los diferentes tipos de liderazgo que pueden dar respuesta a los desafíos que afronta una comunidad educativa. Uno de ellos es el liderazgo transformacional, referido a la transformación del líder en la organización a través de una visión motivadora, con altas expectativas en sus colaboradores para el cumplimiento de objetivos y metas colectivas; por otro lado, el liderazgo distribuido hace énfasis al aprovechamiento de las competencias de los colaboradores para distribuir las tareas, motivando y propiciando un clima de colaboración, apertura y confianza (Murillo, 2006), así mismo, el liderazgo pedagógico o instruccional, definido como el conjunto de acciones procesual para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, centra su atención en las buenas prácticas y la mejora en los resultados de aprendizaje de una escuela; el liderazgo para la justicia social, definido como el ejercicio de las prácticas para lograr una cultura inclusiva con justicia y equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común; el liderazgo emocional, referido al papel del líder influyendo en las emociones del equipo en la escuela y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada movilizandocompetencias propias de la inteligencia emocional (Goleman et al., 2010).

En síntesis, dependiendo del tipo de liderazgo desarrollado en las escuelas, se verán los efectos que tienen así mismo, dependerá de las decisiones que tome el directivo sobre en qué dimensiones dedicar tiempo y atención.

Por otro lado, de acuerdo con las características, personalidad, cualidades y relaciones personales entre otras, que realice el líder podrá desarrollar niveles más

altos de prácticas de liderazgo que otros. El éxito depende del contexto de trabajo, debiendo ser sensibles a ellos. (Bolívar, 2015, p.24) por ello, Porter et al. (2009), señalan 6 componentes centrales para la práctica de un liderazgo eficaz centrada en el aprendizaje de los estudiantes, estas son:

Objetivos de aprendizaje elevados, referidos a que se pueda definir objetivos claros y exigentes, individuales y colectivos centrados en el aprendizaje que deben lograr los estudiantes; currículum riguroso, contemplado en el plan de estudios general y específico que incluya el planteamiento de estándares relacionados a las demandas y necesidades educativas para cerrar las brechas existentes de manera que se pueda elevar el nivel académico; calidad de la enseñanza, referido a las prácticas efectivas para lograr un óptimo aprendizaje, ello implica que el directivo emplee procesos de retroalimentación y apoyo al docente; cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, referido a un ambiente saludable donde se resalte el trabajo organizado en comunidades con objetivos y valores compartidos; relación con la comunidad, es necesario tener relaciones sólidas y positivas con personas externas a la organización como los padres de familia y las asociaciones privadas que puedan existir, manteniendo canales de colaboración con ellos; responsabilidad por los resultados, relacionada a la rendición de cuentas que se debe asumir por los aprendizajes de los estudiantes en un clima positivo de comunicación y colaboración para realizar mejoras (Porter et al. 2009).

Por otro lado, en el territorio peruano, el Minedu (2023), establece 5 compromisos de gestión escolar que cada director debe garantizar en sus escuelas operativizando las acciones en indicadores en prácticas concretas, las cuales son monitoreados de manera descentralizada por la Drelm y Ugel en el ejercicio de sus funciones. Estos están referidos a la gestión de las condiciones operativas, de la práctica pedagógica y del bienestar escolar en el marco de 4 dimensiones de gestión escolar, estos compromisos de gestión tienen una vinculación directa con lo manifestado en los estudios realizados por Porter et al. 2009; Leithwood et al., 2019 y Bolívar (2015) siendo tomados como referentes teóricos importantes.

En cuanto a las habilidades blandas, estudios actuales hacen referencia acerca de las primeras concepciones. De La Ossa (2022) manifiesta que existen investigaciones desde finales de 1960 en donde el ejército estadounidense incluyó una doctrina relacionada con las habilidades propias de entrenamiento con el

trabajo y el papel que desempeñaban. Por otro lado, en 1972, se analizó el buen rendimiento de sus tropas, identificando además del conocimiento de los dispositivos militares que poseían, la presencia de habilidades transversales como la comunicación, el trabajo en equipo, resolución de conflictos liderazgo y responsabilidad.

Además, señala que existieron ideas relacionadas a este término desde los tiempos de Platón y Sócrates en su apología ética hacia el significado del bien, realizada a sus alumnos, así mismo refiere que el imperio chino desde la dinastía Sui, examinaba a sus funcionarios para medir el desempeño y las aptitudes que poseían cada tres años. También menciona que los libros sagrados (Tanaj, la Biblia y el Corán) predicen aspectos relacionados a la convivencia pacífica y el bienestar social. En la era moderna, señala investigaciones de Whitmore, acerca de la relación con las habilidades para la vida, a Thorndike (1920) con el postulado de la inteligencia social y Wechsler (1940) con los factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente.

Se puede definir a las habilidades blandas como transversales, no técnicas, importantes en el trabajo porque contribuyen en la salud, el éxito y bienestar personal, así como el progreso colectivo ocupando un papel importante en la gestión y el liderazgo centrado en las personas. (Joie-La Marle, et al., 2023). Lozano-Bolivar (2022) y Raciti (2015) también lo definen como atributos personales para actuar adecuadamente con su entorno y si no se da, es una barrera para interactuar de forma positiva con la sociedad, por lo que son estratégicos para mejorar el desempeño laboral, el desarrollo profesional y la cohesión social.

Joie-La Marle et al. (2023), en estudios en la Unión Europea realizados a gerentes de empresas italianas y finlandesas reflejan la importancia que tienen en las organizaciones dentro del ámbito laboral, las habilidades específicas del trabajo necesarias para el desempeño, así como las habilidades blandas o transversales necesarias para el entorno en la interacción con los demás. Las habilidades blandas que se resaltan en este estudio son: el trabajo en equipo y cooperación, orientación al cliente, comunicación, flexibilidad al cambio y orientación a objetivos, pero en la entrevista realizada acerca de la percepción del potencial de desarrollo de estas habilidades manifestaron tener mayor relevancia el trabajo en equipo y

cooperación, negociación, gestión de personas, planificación y organización y aprender y utilizar el conocimiento. En cambio, los italianos puntúan con mayor incidencia en la encuesta aplicada a las habilidades gestión de personas, flexibilidad al cambio, trabajo en equipo y cooperación, planificación y organización y compromiso con la organización, pero en la entrevista realizada manifestaron tener mayor relevancia la capacidad de gestión en equipos, Planificación y organización, Flexibilidad al cambio y compromiso. (Schleutker et al., 2019)

Quirós-Morales (2022), en el estudio realizado se refiere a las habilidades blandas como la sumatoria de diversas capacidades que hacen que el gerente pueda gestionar su equipo de manera óptima. Por ello, resalta la importancia de ser consciente en estas habilidades para que se conviertan en ejes transversales para hacer de la organización una comunidad de desarrollo personal y profesional.

Fischman (2022), lo define como la habilidad de manejo de las emociones (autoconciencia, autorregulación) para la interacción positiva con los demás (conciencia de los demás y manejo de relaciones), así mismo resalta que la base de las habilidades blandas es la inteligencia emocional. Así mismo, Boyatzis et al. (2000), mencionan que la inteligencia emocional es la competencia en la que una persona demuestra autoconciencia, autogestión, conciencia y habilidades sociales frente a una situación que se enfrenta, este estudio lo realizó con Goleman quien es el más reconocido en el campo en referencia a este constructo.

Las dimensiones que se han considerado en esta investigación están relacionadas con los estudios realizados por Fischman (2022) donde señala cuatro habilidades blandas básicas para el manejo de las relaciones en un liderazgo en una empresa o en un equipo de trabajo, estas son: la escucha activa, el manejo de conflictos, el respeto proactivo y la generación de la seguridad psicológica.

La primera dimensión referida a la *escucha activa*, es la capacidad de prestar la atención al otro despojándose de los pensamientos o necesidades del momento para poder entender lo que se quiere transmitir. Implica captar no solo las palabras sino las emociones de las personas. Para saber si se está escuchando activamente es necesario seguir los siguientes pasos: *lenguaje no verbal*, relacionado con la postura del oyente, estas generan emociones y actitudes donde se muestre las

ganar por querer escuchar. También se tiene el *concentrarse y enfocarse*, implica despojarse de todo lo que se está haciendo para prestar atención a lo que una persona está transmitiendo, es importante el contacto visual, escuchar con interés haciendo sentir a la otra persona la importancia de ese momento. Para entender a profundidad es necesario formular preguntas sin interrumpir. *Comprender empáticamente*, implica no solo oír teniendo contacto visual sino validar las emociones que transmite la persona, es hacer saber qué se entiende, cómo se sienten las personas, así como manifestar el derecho que tiene de sentirse así, reconociendo lo que menciona y el derecho a sentirse así. *Diferir el juicio*, relacionado a despejar de la mente todo prejuicio o mal pensamiento que se tiene de las personas. Para una escucha activa es necesario suspender los prejuicios, por último, el *resumir y preguntar*, es necesario parafrasear lo que se ha entendido, preguntando si es correcto de manera tal que se garantice la comprensión

La segunda dimensión referida al *manejo de conflictos* definida como la capacidad de abordar un desacuerdo cargado de emociones como una oportunidad para cambiar algo. Es mirar el conflicto de manera constructiva y positiva por ello es importante que en la empresa se aborde y se identifique con el personal para que funcione, pero si una de las partes se cierra y no quiere escuchar no es posible abordarlo. En otras palabras, es importante instaurar la cultura del manejo de conflicto. Existen varios estilos de manejo de conflicto, depende de la situación para abordarlo constructivamente, estos estilos son: evitar, competir, colaborar, acomodar y transar.

La tercera dimensión referida al *respeto proactivo* es un proceso activo de mostrar atención y consideración por las demás personas. Es importante y necesario incluir el respeto en una organización por los altos resultados que representa garantizando un entorno virtuoso del mismo. Para practicarlo constantemente, es necesario realizar estas acciones: *estar atentos y escuchar*, es estar presente evitando que algo lo distraiga (celular, correo, etc.); *ser servicial* con los demás así crea que no tenga tiempo. Encontrar una oportunidad para ser proactivo tratando de ayudar a los demás; *ser amable y agradecido por las acciones de los demás*, mostrar gratitud mejora las relaciones interpersonales, la salud física y mental, la resiliencia, la empatía y el sueño; *ser considerado*, es decir ser cortés,

paciente, hablar bien de los demás, cuidar de no herir los sentimientos y *valorar, reconocer el esfuerzo*, tomar en cuenta las ideas, opiniones, ser inclusivo.

La cuarta dimensión referida a la *generación de seguridad psicológica* es un clima donde las personas se sienten seguras y tranquilas de ser y expresarse tal como son en donde es posible difundir y compartir los errores y preocupaciones del equipo sin miedo. Cuando se genera esta seguridad psicológica en un equipo se ve la efectividad en el trabajo por lo que se aprende de los errores trayendo consigo la productividad.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Paradigma

El paradigma es el interpretativo por el análisis situacional que se realiza del fenómeno para su entendimiento. (Deroncele et al., 2021). Este paradigma busca estudiar e interpretar para dar significado a los hallazgos encontrados.

3.1.2 Enfoque

El enfoque empleado es mixto, debido a que busca obtener información completa, empleando datos numéricos integrándolos con los verbales, textuales o visuales para luego triangularlos. Este enfoque busca realizar un diagnóstico profundo (analiza, explica y predice el fenómeno en estudio) para sustentar mejoras como alternativas de solución cristalizado en una propuesta de mejora o innovación. (Carhuancho et al., 2019)

3.1.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada debido a que no solo busca producir conocimiento teórico sino pretende aportar con una propuesta para resolver un problema concreto de la realidad de forma rigurosa, organizada y sistemática. Así mismo emplea conocimiento teórico existente para diagnosticar y/o transformar el objeto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018 y Concytec, 2018).

3.1.4 Diseño

El diseño es paralelo convergente, el cual implica de forma concurrente la recogida de datos cuantitativos y cualitativos en la misma fase del proceso de investigación, para analizar los dos componentes de forma independiente, pero a posterior se logra una interpretación de los resultados de forma conjunta (Creswell y Plano-Clark, 2018).

El alcance transformativo se realiza en la propuesta de mejora del objeto de investigación estableciendo relaciones teóricas (plano epistemológico) así como en la mejora del proceso estudiado (plano axiológico) para la construcción de un conocimiento aplicado que tiene el potencial de transformar positivamente la realidad abordada (Deroncele et al., 2021)

3.1.5 Métodos

El método por emplear en la investigación es el analítico-sintético y el inductivo-deductivo para la recopilación y análisis de la información; y la modelación para la construcción del conocimiento científico como función pedagógica por la transformación de la propuesta de mejora siendo un método recurrente en investigaciones que buscan modificar el entorno de la aplicación. (Deroncele et al., 2021)

3.2 Categorías y categorización

C1: Liderazgo pedagógico

Definición conceptual

Proceso de gestión para influenciar en otro a través de una visión compartida centrada en la mejora con una dinámica de trabajo en equipo y relaciones sociales para la transformación de actitudes, motivaciones y comportamientos. (Bolívar, 2015).

Definición operacional

El liderazgo pedagógico del directivo es la acción de mejora de la escuela dónde el líder centra sus esfuerzos en la mejora de los aprendizajes. Porter, et al., (2010)

Subcategorías:

- Objetivos de aprendizaje elevados, esta subcategoría se apoya en las investigaciones realizadas por el autor en referencia a que el líder debe tener altas expectativas y objetivos claros de aprendizaje, estos objetivos son clave para cerrar la brecha de desigualdad entre los estudiantes y para elevar los logros de aprendizaje.
- Currículum riguroso, esta subcategoría está referida al currículo académico que se trabaja en las escuelas, el cual responde a estándares de aprendizajes de acuerdo con lo dispuesto en el currículo nacional. El líder escolar de una escuela productiva es aquél que conoce y apoya a su equipo para aplicar el currículo a través de las diferentes unidades de aprendizaje realizadas.

- Calidad de la enseñanza, esta subcategoría está referida a la forma de cómo se desarrollan las prácticas pedagógicas para asegurar el aprendizaje. El líder tiene que colaborar generando oportunidades en los docentes para que mejoren, responsabilizándose de todo el proceso.
- Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, esta subcategoría está referida a la importancia del líder en potenciar una cultura de aprendizaje y trabajo en equipo generando un ambiente favorable para una buena convivencia y clima escolar positivo, para ello se hace necesario propiciar una cultura que valore los logros académicos y el trabajo en equipo debido a los resultados que se puede obtener de este proceso.
- Relación con la comunidad, esta subcategoría está referida a que las relaciones positivas con la comunidad traen beneficios en el aprendizaje de los estudiantes, por ello se hace necesario una planificación anticipada que involucre a la comunidad educativa en especial a las familias.
- Responsabilidad por los resultados, esta subcategoría está referida a la rendición de cuentas ante los resultados obtenidos durante el proceso de su ejercicio como líder pedagógico. Esta práctica genera en la escuela un trabajo de gestión interna con metas de logro, por ello es necesario fomentar la responsabilidad individual y colectiva en los docentes para el logro de los aprendizajes, esta responsabilidad también incluye a las familias.

C2: Habilidades blandas

Definición conceptual

Habilidades para garantizar el éxito en las organizaciones (Goleman et al., 2010).

Definición operacional

Habilidad de manejo de las emociones (autoconciencia, autorregulación) para la interacción positiva con los demás (conciencia de los demás y manejo de relaciones), Fischman (2022).

Subcategorías:

Según Fischman (2022) estas son:

- Escucha activa, es la capacidad de prestar la atención al otro despojándose de los pensamientos o necesidades del momento para poder entender lo que se quiere transmitir. Implica captar no solo las palabras sino las emociones de las personas.
- Manejo de conflictos es la capacidad de abordar un desacuerdo cargado de emociones como una oportunidad para cambiar algo.
- Respeto proactivo, es un proceso activo de mostrar atención y consideración por las demás personas
- Generación de seguridad psicológica es un clima donde las personas se sienten seguras y tranquilas de ser y expresarse tal como son en donde es posible difundir y compartir los errores y preocupaciones del equipo sin miedo

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

La población está formada por los 78 directores de instituciones educativas públicas y 12 especialistas de una Ugel en el distrito de Comas.

Criterios de inclusión: directores que laboren en una institución educativa pública en Comas y que deseen participar en la investigación. Especialistas que laboren en la Ugel en el distrito de Comas y que deseen participar en la investigación.

Criterios de exclusión: directores que laboren en una institución educativa privada y que pertenezcan a un distrito diferente a Comas. Especialistas de otra Ugel.

3.3.2 Muestra

Está conformado por 25 directores del distrito de Comas, para la aplicación del cuestionario.

3.3.3 Muestreo

El muestreo es no probabilístico intencional debido al propósito de estudio para el recojo de la información, al respecto Arias et al. (2022) mencionan que de acuerdo con el juicio del investigador es posible adoptarlo teniendo en cuenta ciertas características.

3.3.4 Participantes

Los participantes seleccionados a criterio de la investigadora están conformados por 5 directivos de Educación Básica Regular (EBR) del distrito de Comas, quienes han accedido a la plaza por concurso, se encuentran designados en las instituciones educativas y cuentan con experiencia en el cargo de 2 a 5 años. También participaron 3 especialistas de Ugel designados en el cargo, con experiencia de 5 a 10 años en la función y que además tengan una red de monitoreo a cargo.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Las técnicas empleadas en esta investigación son la encuesta y la entrevista, al respecto Arias et al. (2022) mencionan que la encuesta es una herramienta importante cuyo instrumento es el cuestionario en donde se recoge información acerca de comportamientos. En cuanto a la entrevista a través del instrumento guía de entrevista se pretende recoger información del entrevistado por medio de preguntas ordenadas.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos empleados son el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en educación (VAL-ED), la guía de entrevista a directores acerca del Liderazgo pedagógico del director y la guía de entrevista a especialistas acerca del Liderazgo pedagógico del director. A continuación, se describen los instrumentos empleados:

Ficha técnica de instrumento 1:

Nombre: Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en educación (VAL-ED)

Autor: Andrew C. Porter, Morgan S. Polikoff, Ellen Goldring, Joseph Murphy, Stephen N. Elliott y Henry May

Dimensiones: Currículum riguroso, calidad de la enseñanza, cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, relación con la comunidad, responsabilidad por los resultados.

Ficha técnica de instrumento 2:

Nombre: Guía de entrevista al director acerca del Liderazgo pedagógico

Autor: Liliana Morales Yanayaco

Dimensiones: Currículum riguroso, calidad de la enseñanza, cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, relación con la comunidad, responsabilidad por los resultados.

Ficha técnica de instrumento 3:

Nombre: Guía de entrevista a especialistas acerca del Liderazgo pedagógico del director
Autor: Liliana Morales Yanayaco

Dimensiones: Currículum riguroso, calidad de la enseñanza, cultura de aprendizaje y trabajo en equipo, relación con la comunidad, responsabilidad por los resultados.

3.4.3 Validez y confiabilidad

El instrumento Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED) fue creado en Estados Unidos en idioma inglés, tiene una validez y desarrollo psicométrico, su alfa de Cronbach es 0.95 para directivos y profesores. Fue adaptado y validado al contexto educativo español por Bolívar en el 2016 empleando procedimientos estadísticos de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios. Para el cálculo de la fiabilidad del instrumento utilizaron el método Alfa de Cronbach y el método de las dos mitades, obteniéndose en ambos casos un coeficiente de consistencia interna elevado que supera el 0,95. Por lo que el cuestionario en su adaptación al contexto español es altamente fiable los cuales corresponden a los encontrados en la validación original. (Bolívar et al., 2016)

En el Perú, este cuestionario ha sido empleado por tesis de diferentes universidades como Narvaez en el 2021 y Mori y Valencia en el 2022, quienes

adaptaron el instrumento al uso del lenguaje y al contexto peruano; a través de la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach de 0.95.

En referencia a los instrumentos cualitativos denominados ficha de entrevista para directores y ficha de entrevista para especialistas fueron elaborados por la autora de la tesis teniendo en cuenta el cuestionario VAL-ED con el fin de recoger las mismas dimensiones/categorías de estudio. El proceso de validación de ambos instrumentos cualitativos se realizó siguiendo los lineamientos de juicio de expertos por lo que se sometió a este proceso la revisión de los instrumentos por 03 doctores en educación con una proba actitud y solvencia académica, los mismos son:

- Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza
- Dra. Marisol Cusi Lima
- Dr. Hernán Rueda Garcés

3.5 Procedimientos

La recolección de los datos se realizó empleando la metodología de la investigación de enfoque mixto.

En cuanto a la aplicación del cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED), a directivos, se recogió a través del Google Form, solicitando previamente a la recolección de datos, el consentimiento informado.

En cuanto a la aplicación de las guías de entrevistas, se solicitó la autorización para llevar a cabo el estudio de recolección de datos a los directores de las instituciones educativas y a los especialistas de una Ugel de la muestra de estudio los mismos que firmaron un consentimiento informado.

3.6 Método de análisis de datos

El método de análisis de datos se realizó a través de la sistematización de la información cuantitativa del cuestionario, empleando en primer lugar, la baremación para identificar los niveles y rangos de los resultados, luego se realizó el análisis empleando el Microsoft Excel presentado los resultados en tablas y gráficos. Para la información cualitativa recogida producto de la aplicación de las entrevistas, se empleó el análisis y la codificación para la reducción de datos y la identificación de las categorías emergentes.

3.7 Aspectos éticos y rigor científico

Los aspectos éticos de la investigación se garantizan a través de los principios éticos del estudio realizados antes, durante y después de la investigación; estos son la beneficencia al proteger los derechos de la muestra a través del conocimiento y aceptación del consentimiento informado de los participantes, la no maleficencia al no infringir ningún tipo de daño intencional, la autonomía actuando con libertad y respeto y por último el principio de justicia siendo imparcial y equitativo con el tratamiento de la información.

Por otro lado, en cuanto a la elaboración de la tesis se ha considerado el manual APA, séptima edición el cual garantiza el estilo de referenciación académica en el presente trabajo.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la investigación realizada considerando cada uno de los objetivos específicos planteados:

OE1. Diagnosticar el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas

Técnica de recolección de información: Se empleó el Cuestionario de Liderazgo Pedagógico, aplicado a 25 directivos.

Resultados: los resultados se presentan después de la sistematización manual haciendo uso de la herramienta Microsoft Excel para la baremación y análisis de los resultados que a continuación se presentan:

Tabla 1

Resultados del baremo del instrumento Cuestionario de Liderazgo Pedagógico

Niveles y rangos	Bajo	Medio	Alto
Objetivos de aprendizaje elevado	0-19	20-39	40-60
Currículum riguroso	0-19	20-39	40-60
Calidad de la Enseñanza	0-19	20-39	40-60
Cultura de aprendizaje y trabajo profesional	0-19	20-39	40-60
Relación con la Comunidad	0-19	20-39	40-60
Responsabilidad por los resultados	0-19	20-39	40-60
Liderazgo pedagógico	0-119	120-239	240-360

Nota. Elaboración propia

En la tabla 1, se muestran los resultados de la baremación del instrumento Cuestionario de Liderazgo Pedagógico, donde se estableció los niveles y rangos en función a cada dimensión de la variable medida con el fin de permitir su interpretación a partir del valor asignado.

Tabla 2

Resultados de los niveles de los objetivos de aprendizaje elevados

Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	2	8%
Alto	23	92%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 2, de acuerdo con la percepción de los directivos, se muestra la predominancia del puntaje alto con respecto a la labor que realiza el directivo tanto en la planificación de objetivos, establecimientos de acuerdos con los actores educativos (directivo, docentes, estudiantes y familias) y planteamiento de metas que garanticen en cada una de las escuelas un óptimo nivel de aprendizaje.

Tabla 3

Resultados de los niveles del currículum riguroso

Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	25	100%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 3, de acuerdo con la percepción de los directivos, se evidencia un nivel de puntaje alto, esto se da debido a que las escuelas públicas se encuentran alineadas a las demandas curriculares expresadas en el Currículo Nacional de Educación Básica, abordándolo con mayor énfasis para el logro de los aprendizajes.

Tabla 4

Resultados de los niveles de calidad de la enseñanza

Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	5	20%
Alto	20	80%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 4, de acuerdo con la percepción de los directivos, se muestra un óptimo resultado en el puntaje alto con respecto a los encuestados debido a que en sus planes de aprendizaje contempla la atención a la diversidad de estudiantes, la experiencia de los docentes en el desarrollo de las sesiones, la reflexión del quehacer educativo, las barreras en la educación y la constante evaluación de la práctica pedagógica.

Tabla 5

Resultados de los niveles de la cultura de aprendizaje y trabajo profesional

Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	15	60%
Alto	10	40%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 5, de acuerdo con la percepción de los directivos, se evidencia con preponderancia un puntaje medio como resultado en los niveles de aprendizaje y trabajo en equipo, ello se debe a que si bien es cierto planifica las actividades directivas hacia una buena convivencia escolar los recursos que emplea no son los indicados, hace necesario mejorar la comunicación con las familias, supervisar la participación de los estudiantes en actividades sociales y académicas, así como evaluar la cultura escolar.

Tabla 6

Resultados de los niveles de la relación con la comunidad

Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	12	48%
Alto	13	52%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 6, de acuerdo con la percepción de los directivos, se muestra un puntaje alto en los niveles de relación con la comunidad seguido del puntaje medio. Ello se debe a que todas las escuelas tienen un plan para fomentar las relaciones con la comunidad, sin embargo, no toman en cuenta los recursos o bienes de la comunidad, así como existe carencia en reforzar las relaciones de apoyo de las empresas u organismos externos.

Tabla 7

Resultados de los niveles de responsabilidad por los resultados

Puntajes	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	2	8%
Alto	23	92%
Total	25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 5, de acuerdo con la percepción de los directivos, se evidencia un puntaje alto a los niveles de responsabilidad por los resultados, esto se da porque las escuelas se sienten comprometidas con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Tabla 8

Liderazgo pedagógico total

Dimensiones	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Objetivos de aprendizaje elevados	Bajo	0	0%
	Medio	2	8%
	Alto	23	92%
Currículum riguroso	Bajo	0	0%
	Medio	0	0%
	Alto	25	100%
Calidad de la enseñanza	Bajo	0	0%
	Medio	5	20%
	Alto	20	80%
Cultura de aprendizaje y trabajo profesional	Bajo	0	0%
	Medio	15	60%
	Alto	10	40%
Relación con la comunidad	Bajo	0	0%
	Medio	12	48%
	Alto	13	52%
Responsabilidad por los resultados	Bajo	0	0%
	Medio	2	8%
	Alto	23	92%
TOTAL		25	100%

Nota. Elaboración propia

En la tabla 8 denominada liderazgo pedagógico total, de acuerdo con la percepción de los directivos, se evidencia a nivel general de las 6 dimensiones de estudio que sólo 5 alcanzan las puntuaciones altas, sin embargo, en la dimensión cultura de aprendizaje y trabajo profesional, es donde se auto perciben en un nivel medio, el cual equivalente a un 60% de respuestas. Ello denota la existencia de dificultades en abordar una cultura de aprendizaje para el trabajo colaborativo en las instituciones educativas públicas, en donde existe claramente ausencia de habilidades que lo lleven a desarrollar estrategias para tal fin. Estas habilidades están relacionadas estrechamente con la categoría habilidades blandas.

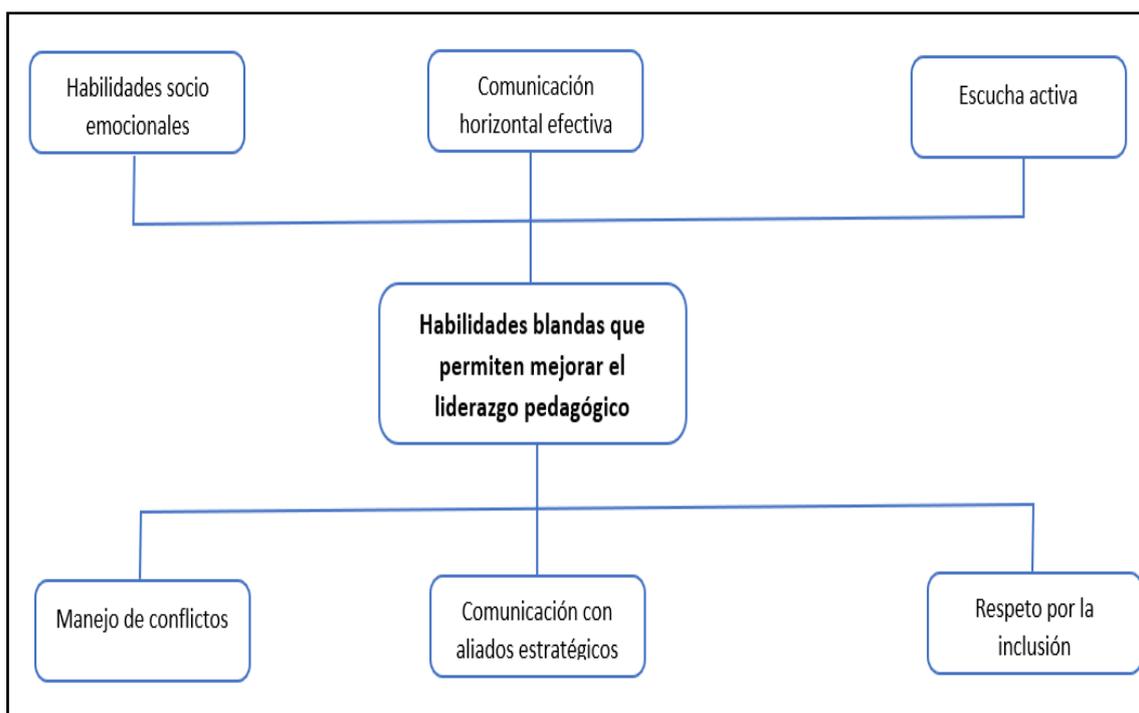
OE2. Identificar las habilidades blandas que permitan mejorar el liderazgo pedagógico en directivos

Técnica de recolección de información: En cuanto a los resultados cualitativos relacionados al objetivo específico 2, se aplicaron dos entrevistas. La primera realizada a 5 directores y la segunda a 3 especialistas de la Ugel-Comas.

Resultados: los resultados se presentan después de la interpretación y codificación para establecer las categorías emergentes por lo que se pudo identificar lo siguiente:

Figura 1

Categorías emergentes



Nota. Elaboración propia

En la figura 1 se aprecian las seis categorías emergentes que resultan acerca de los elementos de las habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas. A continuación, se presentan los resultados de cada una de ellas.

Habilidades socio emocionales

En cuanto a esta primera categoría emergente, se observa en los directivos una preparación teórica o de habilidades duras para la conducción de la institución educativa teniendo insumos que contribuyan a un desarrollo óptimo de su gestión, pero a su vez se observa que muy poco se interesen por el bienestar de las personas de su entorno por ello, evidencian un escaso manejo de estrategias para el desarrollo de las habilidades socio emocionales cuando abordan situaciones de conflicto con docentes y/o padres de familia, ello se ve evidenciado cuando en la entrevista manifiestan que existen "...problemas de quejas de docentes hacia su equipo directivo, ... se necesita soporte socioemocional" (E3) y "... conflictos internos que no son solucionados oportunamente generan un mal clima institucional." (E2) "...pero necesita de habilidades, de herramientas interpersonales e intrapersonales...tener carácter es dominar tu temperamento y eso hace falta mejorar en los directores" (E1) "...al visitar las escuelas se necesita trabajar más la autorregulación de emociones con el líder para un buen clima, para la comunicación asertiva" (E2) "...hay un buen grupo de directores nóveles que se han insertado a la carrera.... se necesita de habilidades para un buen liderazgo..." (E2).

Comunicación horizontal efectiva

En cuanto a esta segunda categoría emergente, en el quehacer educativo, el líder realiza diversas interacciones con los miembros de su comunidad educativa, a veces no son del todo efectivas debido a que necesita poner en práctica diversas estrategias para asegurar espacios positivos, siendo la comunicación efectiva una de ellas Sin embargo, por escaso manejo del tiempo en el día a día y por desconocimiento de la importancia y el significado que representa, no son abordadas en diversas situaciones. Ello se ve evidenciado en las siguientes expresiones: "Como directivo hago lo posible por mantener una comunicación abierta, empática para abordar situaciones que se presentan en mi comunidad educativa" (D1), "...la comunicación es importante lo realizo con algunas limitaciones, siento que necesito mejorar, soy un directivo que ha iniciado labores recientemente..." (D5). Con claridad se observa el manejo de términos referidos a

una comunicación efectiva, pero a su vez reflejan la intención de querer mejorar debido a que tienen pleno conocimiento que no lo están realizando con efectividad.

Escucha activa

En cuanto a esta tercera categoría emergente, varios entrevistados mencionaron que practican la escucha activa, sin embargo, las respuestas brindadas fueron generales acerca de lo que implica el significado en su real connotación, estas expresiones se vieron reflejadas en: "...practico la escucha activa, por ello me reúno periódicamente con los equipos responsables de cada comisión por separado, sin embargo, el tiempo que tengo para ellos es limitado, por la recarga laboral, si no podemos reunirnos me envían por correo el resumen de lo accionado..." (D2). "...se hace lo posible por poner en práctica la escucha activa" y "...como directivo intento mantener una comunicación abierta, empática..." (D1).

Por otro lado, varios directivos reconocen la importancia que tiene la escucha activa en su labor, pero no mencionan a detalle como lo realizan: "...En esta etapa es muy importante la comunicación y la escucha activa de la mano con el trabajo colaborativo para ir replanteando nuestras estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales" (D3). "...Somos una institución educativa grande donde se aplica los principios del respeto y la escucha activa..." (D4). "...demuestro con el ejemplo el respeto a cada uno, los escucho de manera activa..." (D5).

Manejo de conflictos

En cuanto a esta cuarta categoría emergente, manejo de conflictos, es recurrente en las instituciones educativas a nivel de docentes, estudiantes y padres de familia, sin embargo, los líderes en su esfuerzo por abordarlo presentan dificultades los cuales se ven reflejados en las expresiones siguientes: "...manejar conflictos que se dan con los docentes en el cumplimiento de sus funciones debido a que varios de ellos no se comprometen y sólo cumplen su labor en el horario de clase" (D4). "...existen docentes nombrados que se resisten a mejorar sus prácticas, no quieren escuchar al directivo y que a veces en intervenciones como especialistas se ve que no quieren cambiar" (E2). "...algunos directivos tienen algunos roces con docentes, necesitan herramientas que les ayude a trabajar de manera profunda en su ser para después con sus demás miembros de su comunidad educativa" (E2), y "... los directores tienen que fomentar las relaciones

positivas con la comunidad en la planificación de sus instrumentos de gestión, pero a veces por conflictos internos que no son solucionados oportunamente generan un mal clima institucional” son los habituales” (E2).

Respeto por la inclusión

En cuanto a esta quinta categoría emergente, la inclusión, a nivel normativo en el sector educación está tipificado, por lo que el directivo está obligado a realizarlo en todo ámbito de sus funciones debido a que puede ser objeto de sanciones. En los paneles de las instituciones educativas se observa la inclusión como transversal, hasta colocan la cantidad de plazas para la matrícula e inserción de los estudiantes por aula, sin embargo, en las entrevistas todos los directivos mencionan que incluyen a estudiantes con necesidades educativas, lo que es un punto en común, pero no lo abordan de manera efectiva. Por ello se rescata las siguientes expresiones: “...docentes que presentan dificultades debido a que no son especialistas y tienen problemas para abordar los casos” (D2). “...los docentes no se encuentran debidamente capacitados para abordarlos...” (D2). “...lo que si observo es un punto débil es la inclusión debido a que es insuficiente el apoyo que reciben y los maestros dejan de lado a esos niños que presentan necesidades educativas especiales diagnosticadas” (E1). Estas respuestas con claridad reflejan la real situación que se presenta en el día a día, donde el directivo detecta deficiencias en la inclusión, pero no hace mucho por abordar y mejorar la situación en sus escuelas.

Comunicación con aliados estratégicos

Por último, en la sexta categoría emergente denominada la comunicación con aliados estratégicos, hoy en día se trabaja y se impulsa a realizarla debido a que es necesaria más aún si no se recibe ayuda directa del estado para resolver situaciones de interés en las escuelas. Los aliados estratégicos constituyen un punto de fuerza para equilibrar la gestión que realiza el directivo. En las respuestas que brindan los directivos expresan desinterés o un mal ello se ve reflejado en las expresiones como: “...lo que me cuesta es hacer alianzas con empresas, lo he planificado, pero no lo hago”, (D1) “...Veo que los directores de mi red en un 30% se preocupan en establecer alianzas estratégicas, pero el otro porcentaje ni lo

considera, no quieren hacerse problemas”, “Muy pocos de ellos establecen acuerdo de alianzas que ayuden a su colegio...” (E3).

Para realizar la triangulación de acuerdo con los resultados cuantitativos y cualitativos se observa como hallazgo principal en la encuesta aplicada la percepción de los directivos en un nivel alto entre el 80% al 100% en las dimensiones: objetivos de aprendizaje elevados, currículum riguroso, calidad de la enseñanza y responsabilidad por los resultados sin embargo, se observa la existencia de dos dimensiones con una puntuación considerable en las respuestas a nivel medio, estas son *relación con la comunidad* el cual fluctúa en un 48% y la dimensión *cultura de aprendizaje y trabajo profesional* en un 60%. (ver tabla 8).

Estas dos dimensiones con un nivel medio considerable en las respuestas de los directivos coinciden con los resultados en las guías de encuestas aplicadas a directivos y especialistas donde se pone de manifiesto seis categorías emergentes las cuales son: las habilidades socio emocionales, la comunicación horizontal efectiva, la escucha activa, el manejo de conflictos, el respeto por la inclusión y la comunicación con aliados estratégicos, todas estas categorías están estrechamente relacionadas con las dimensiones cultura de aprendizaje y trabajo profesional y relación con la comunidad debido a que son habilidades blandas necesarias para una interrelación positiva que ayude a un trabajo colaborativo para el cumplimiento de las metas institucionales.

Con respecto a la valoración de la hipótesis general, existe evidencia científica en referencia a los resultados esperados acerca de la propuesta de la estrategia educativa basada en habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos teniendo como cimiento el modelo de la inteligencia emocional señalada por varios autores. En ese sentido, Chopra y Kanji (2010) sostienen que la inteligencia emocional funge como un catalizador para el liderazgo de una excelente gestión debido a que “Las habilidades, capacidades y destrezas emocionalmente inteligentes son cada vez más importantes e inevitables en casi todos los ámbitos de la vida, desde el liderazgo eficaz, la formación de equipos hasta la red mundial de comunicación, el desarrollo del potencial y el rendimiento humanos, las habilidades sociales y la vida económica y política” (p. 972). Ello sustentado en la base científica de la teoría del cerebro triuno propuesto por MacLean en 1960, en el que sostiene la existencia de 3 cerebros: neocortéx de

primate o cerebro pensante; un mesencéfalo o límbico o cerebro emocional y un tronco encefálico reptil, además, precisa que no se puede tomar una decisión o acción sin involucrar al cerebro límbico.

Así mismo, Bar-On (2006), propone un estudio producto del inventario de Cociente Emocional que ha ido aplicando a lo largo de los años debido a los hallazgos encontrados en inteligencia emocional-social, afirmando que este tipo de modelo aumenta la eficacia individual y la productividad en las organizaciones siendo importante incluirlo para obtener mejoras.

Joie-La Marle et al. (2023) en el programa de entrenamiento de metacognición de habilidades blandas sobre la autoeficacia y el rendimiento adaptativo obtuvo como resultado efectos positivos en los gerentes y el éxito en los colaboradores, determinando que las personas al tener plena conciencia de sus habilidades blandas contribuyen a mejorar el desempeño permitiendo el desarrollo en entornos complejos y volátiles.

Mendoza y Velez (2020), en su investigación pone en relevancia el diseño de un programa de habilidades blandas en los jefes, el cual debe partir de un diagnóstico para identificar las necesidades que requiere la empresa, sólo así se podrá medir la efectividad permitiendo que la empresa dirija sus procesos en busca de la mejora continua.

V. DISCUSIÓN

En este apartado, en relación con los resultados encontrados en el estudio de investigación se procede a discutirlos considerando los aportes teóricos más importantes abordados en los capítulos anteriores.

De acuerdo con el primer objetivo específico: Diagnosticar el estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, en el cuestionario aplicado a 25 directivos, muestran los resultados por cada una de las subcategorías.

En la dimensión objetivos de aprendizaje elevados, el 92% de directivos presentan un nivel alto en sus respuestas, ello se debe a que en la actualidad existe sustento teórico acerca del impacto de la labor en la mejora de los aprendizajes. Por ello, Bolívar (2015), en sus estudios afirma que para el liderazgo exitoso es necesario una dirección clara, lo que incluye metas centradas en los aprendizajes. Así mismo, el Minedu (2014), establece dentro de sus políticas para el ejercicio del liderazgo pedagógico, dominios, competencias y desempeños, que en la actualidad son directrices enfocadas en la mejora de los aprendizajes a nivel nacional. Por esta razón, son objeto de monitoreos por las instancias descentralizadas (Dreim y Ugel) en donde se busca garantizar los compromisos de gestión escolar y sus dimensiones (Minedu, 2023). Entonces se puede afirmar que las políticas educativas peruanas centran su atención en el ejercicio de un liderazgo pedagógico del directivo centrado en los aprendizajes, por lo que es obligatorio el accionar en cada una de las instituciones educativas.

Lo mismo sucede en las demás subcategorías relacionadas al desarrollo de los aprendizajes donde se evidencia altas puntuaciones por ser una exigencia delimitada por el Minedu para el cumplimiento de metas, siendo parte de sus funciones. Tal es el caso de la subcategoría currículum riguroso, responsabilidad por los resultados y calidad de la enseñanza, donde el primero puntúa 100%, el segundo 92% y el tercero 82%. Al respecto Bolívar (2015) y Leithwood et al. (2019) señalan al liderazgo como exigente, centrada en un currículum que responda a los aprendizajes de la mano de un entorno de apoyo responsable. Por otro lado, en cuanto a la calidad de la enseñanza resulta contradictorio las puntuaciones sabiendo que en las evaluaciones realizadas en el país no se ve reflejado, ello se no profundizará debido a que no es motivo central de estudio.

En la dimensión cultura de aprendizaje y trabajo profesional, el 60% de directivos presentan un nivel medio mientras que el solo el 40% puntúa alto. Estos resultados reflejan una escasa cultura de trabajo en equipo en un ambiente saludable donde se resalte el trabajo organizado con valores compartidos. (Porter et al., 2009). Al respecto, Riveras (2020) resalta el rol del directivo como fundamental en una organización innovadora para generar compromiso e incidencia con los procesos de mejora en el marco de una cultura escolar positiva donde más que los aspectos técnicos administrativos el líder pueda generar confianza, estímulo, trabajo colaborativo y motivación entre su comunidad, a su vez Ritacco y Ritacco (2023) resalta la importancia de la responsabilidad de director por generar condiciones para mejorar la enseñanza en la dimensión individual personal-emocional y por la dimensión social, el modo de relacionarse y establecer vínculos con los demás, debido a que conforman organizaciones capaces de aprender.

Por último, en la dimensión relación con la comunidad, el 52% de directivos presentan un nivel alto mientras que el solo el 48% puntúa medio, estos resultados reflejan que las relaciones con la comunidad no son muy abordadas por el líder y que existe dificultades para mantener canales de colaboración sólidas y positivas con personas externas a la organización como los padres de familia y las asociaciones privadas (Porter et al.,2009).

De acuerdo con el segundo objetivo específico: Identificar los elementos de las habilidades blandas que permitan mejorar el liderazgo pedagógico en directivos, de acuerdo con los resultados de la aplicación de cinco entrevistas a directores y 3 especialistas de Ugel, se extrajeron seis categorías emergentes siguientes:

En la categoría emergente habilidades socio emocionales, los directivos muestran escaso manejo de estrategias para el desarrollo de las habilidades socio emocionales cuando abordan situaciones de conflicto con docentes y/o padres de familia, por ello es que Iturrizaga (2022), precisa que para una sana convivencia escolar y buen trato, la comunidad educativa, liderada por el director tiene que establecer un modelo educativo de alfabetización emocional para el desarrollo personal que afecta directamente al desempeño laboral propiciando un liderazgo asertivo. Así mismo Lozano-Bolivar (2022) y Raciti (2015), manifiestan que las habilidades blandas, siendo una de ellas las socioemocionales, son atributos

personales para actuar adecuadamente en su entorno y si de no existir es una barrera para interactuar de forma positiva con la sociedad, por lo que son estratégicos para mejorar el desempeño y la cohesión social.

Así mismo, Ritacco y Ritacco (2023) resalta la importancia no solo que el directivo tenga conocimientos específicos para el cargo sino posea otras habilidades como lo individual personal-emocional y lo social debido a que el modo de relacionarse y establecer vínculos con los demás fortalecen a las organizaciones y las convierte en lugares capaces de aprender.

En la categoría emergente comunicación horizontal efectiva, se observa que el líder reconoce la importancia de emplear diversas estrategias para asegurar espacios positivos de interacción, siendo la comunicación efectiva una de ellas, sin embargo, por desconocimiento no son abordadas en diversas situaciones que se le presenta. Al respecto, los autores como Querevalú-Pazos (2022), resalta la importancia de la habilidad blanda: comunicación efectiva en sus interacciones como importante en las prácticas de liderazgo, así mismo Guevara (2023), resalta la comunicación efectiva con los colaboradores como una de las habilidades importantes y necesarias para ejercer un liderazgo transformacional.

Peñafiel (2021), también menciona la importancia que tiene en la gestión educativa para mejorar su organización en el marco de la confianza, empatía y escucha activa generando un clima laboral positivo. Vela-Quico y Cáceres-Coaquira (2020), añade que el líder debe facilitar en su equipo de trabajo la alofilia, sentimientos positivos, para ayudar a desarrollar la habilidad de la comunicación efectiva.

En la categoría emergente escucha activa, varios entrevistados mencionaron que lo practican, sin embargo, las respuestas brindadas fueron generales acerca de lo que implica el significado en su real connotación. Para Fischman (2022), es prestar la atención al otro despojándose de los pensamientos o necesidades del momento para poder entender lo que se quiere transmitir por lo que implica captar no solo las palabras sino las emociones de las personas. Esta afirmación no se ve reflejada en las respuestas brindadas en las entrevistas, por lo contrario, mencionaron que practicaban la escucha activa en el limitado tiempo que tienen o en su defecto lo realizan escuchando a un representante del equipo de trabajo para evitar dilatar el tiempo.

En la categoría emergente manejo de conflictos, los líderes en su esfuerzo por abordarlo presentan dificultades, al respecto Fischman (2022), menciona que se puede trabajar de manera constructiva y positiva instaurando la cultura del manejo de conflicto a través de diversos estilos como evitar, competir, colaborar, acomodar y transar. Así mismo Schleutker et al. (2019), destacan a las habilidades blandas como el trabajo en equipo y cooperación como importante en la negociación, gestión de personas, planificación y organización.

En la categoría emergente, respeto por la inclusión a nivel normativo en el sector educación está tipificado, por lo que el directivo está obligado a realizarlo en todo ámbito de sus funciones (Minedu 2023), sin embargo, se observa que el directivo detecta deficiencias en la inclusión, pero no hace mucho por abordar y mejorar la situación en sus escuelas. Al respecto Fischman (2022), hace referencia al respeto proactivo como un proceso activo de mostrar atención y consideración por las demás personas siendo necesario incorporarlo.

En la categoría emergente, comunicación con aliados estratégicos, la mayoría de los directivos evita realizarlo porque piensan que es innecesario. Sin embargo, los aliados estratégicos constituyen un punto de fuerza para equilibrar la gestión que realiza el directivo el cual debe incluir la participación de las familias y la comunidad (Vela-Quico y Cáceres-Coaquira, 2020), así mismo Leithwood, (2009) la señala como una de las condiciones organizacionales influyentes a las relaciones con la comunidad local (familias entre otros) en la medida que las buenas relaciones, trae consigo un bienestar reflejado en la satisfacción laboral del personal así mismo existe una reputación positiva de la escuela en la comunidad local y un apoyo sustantivo el cual trae mejoras.

VI. CONCLUSIONES

Primera: La propuesta de estrategia educativa basada en habilidades blandas permite mejorar el liderazgo pedagógico en directivos debido a que tiene como marco el método de modelación teórico-práctico con un aporte científico transformador, considerando como fases de construcción el diseño estructural, funcional, temático y dinámico. Las bases del diseño estructural, bases teóricas de la propuesta tiene su cimiento en el marco del modelo de la inteligencia emocional.

Segunda: Los hallazgos del diagnóstico realizado a directores de instituciones educativas públicas distrito de Comas, reflejan un nivel medio en la dimensión cultura de aprendizaje y trabajo profesional lo que denota dificultades en el desarrollo de habilidades del líder para poder ejercer una gestión escolar plena.

Tercera: En las entrevistas realizadas a directores y especialista de Ugel acerca del liderazgo pedagógico del director resaltan seis categorías emergentes: habilidades socioemocionales, comunicación horizontal efectiva, escucha activa, manejo de conflictos, comunicación con aliados estratégicos y respeto por la inclusión, todas relacionadas con las habilidades blandas que permiten mejorar la gestión del líder pedagógico.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera** : Es importante que la comunidad educativa, representada por el Minedu y la Ugel, realice estudios constantes acerca del liderazgo pedagógico con el fin de recoger información cuantitativa y cualitativa de la actuación del directivo para proponer estrategias de capacitación que no solo aborden el fortalecimiento de las habilidades duras o técnicas, necesarias para la dirección escolar sino que también consideren habilidades blandas, suaves o no técnicas necesarias para garantizar relaciones positivas con la comunidad educativa garantizando una sana convivencia escolar.
- Segunda** : Poner en práctica la propuesta de estrategia educativa basada en habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos en todas las Ugel por su aporte científico transformador en el método de modelación teórico-práctico de manera tal que mejore la gestión escolar y se logre entre los miembros que la componen un compromiso con la institución el cual desencadene en mejores logros de aprendizaje.

VIII. PROPUESTA

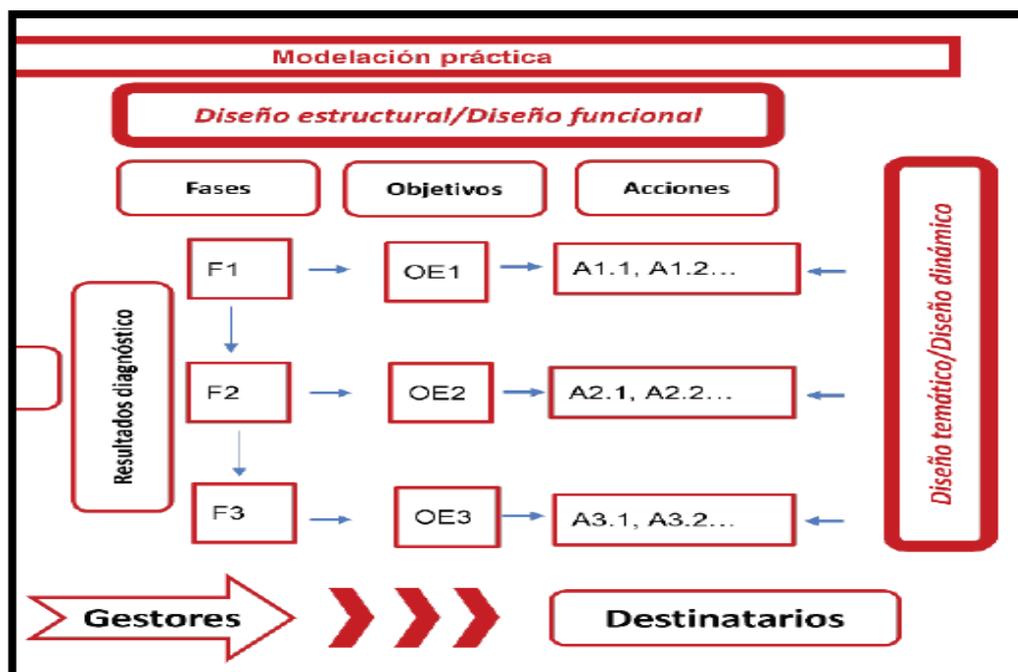
TÍTULO DE PROPUESTA: Propuesta de estrategia educativa basada en habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas

La investigación plantea una propuesta de mejora en el marco del método de modelación teórico-práctica en ciencias sociales por el aporte científico, transformador del objeto de estudio con el fin de fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo a través de las habilidades blandas. Las fases que se han empleado para la construcción teórica práctica de este modelo son: diseño estructural, diseño funcional, diseño temático y diseño dinámico. (Deroncele et al., 2023).

El modelo teórico-práctico que se presenta tiene como fundamento la teoría holístico configuracional, la investigación en diseño educativo y la teoría de la competencia epistémica del investigador (Fuentes et al., 2007; McKenney y Reeves, 2020; Van den Akker et al., 2026 y Deroncele-Acosta 2020; citados en Deroncele et al., 2023).

Figura 2

Método de modelación teórico-práctico



Nota. Tomado de Deroncele et al. (2023)

DISEÑO ESTRUCTURAL

BASES TEÓRICAS

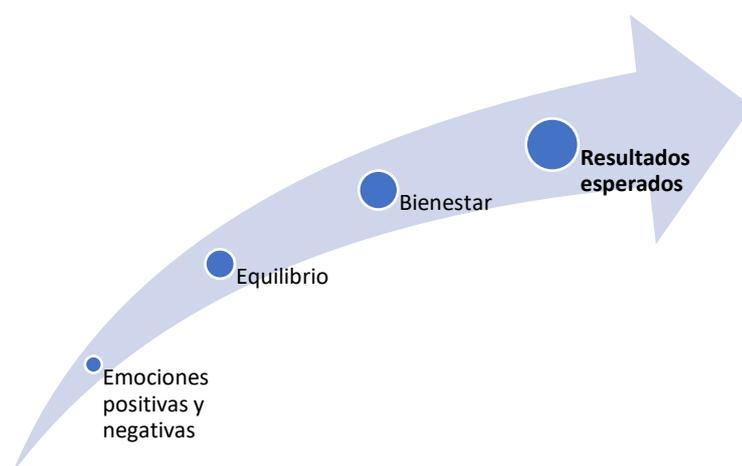
Las bases teóricas de las habilidades blandas, tiene su cimiento en el marco del modelo de la inteligencia emocional (**Gardner 1983, Goleman, 1995, 1998, 2001, 2006, 2018 & Chopra y Kanji, 2010**).

Estudios realizados durante las últimas décadas, demostraron que la inteligencia va más allá del reconocimiento de las aptitudes académicas por lo que, **Gardner en 1983** valora la necesidad de considerar varios tipos, dentro de ellos resalta la inteligencia intrapersonal e interpersonal como vitales para una convivencia y éxito en todo ámbito.

De acuerdo con los hallazgos encontrados, **Goleman (1995)** resalta el valor de la inteligencia emocional como una meta habilidad que emplean las personas para utilizar las demás capacidades mentales, además en el 2018 amplía su estudio afirmando que para ser un buen líder con buenos resultados es indispensable tenerla o aprenderla. A continuación, se muestra una figura que resume sus postulados.

Figura 3

Ruta del manejo emocional del líder



Nota. Adaptado de **Goleman (2018)**

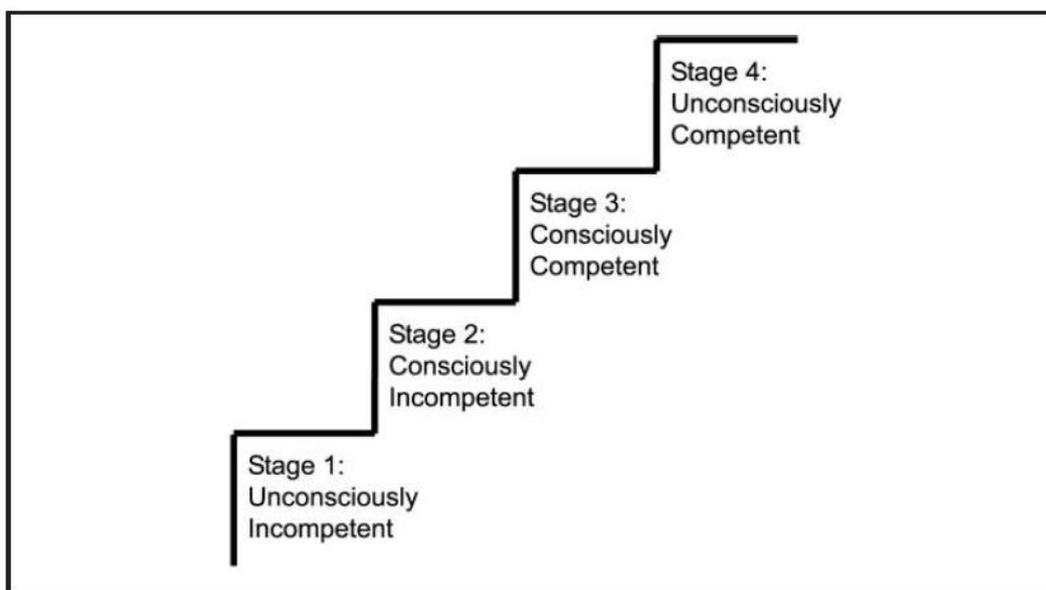
En ese sentido, **Fishman (2022)** de acuerdo con los autores descritos con anterioridad y tomando las concepciones de **Chopra y Kanji (2010)** manifiesta la importancia de las habilidades blandas el cual sienta sus bases en la inteligencia

emocional por lo que es importante “dominar al caballo de la mente y las emociones” (p.14) de manera tal que exista más productividad en el trabajo.

Crosbie (2005) menciona que en la teoría de Maslow el dominio de cualquier habilidad pasa por 4 etapas a continuación, se presenta la figura que refleja lo mencionado.

Figura 4

Etapas de aprendizaje de las habilidades



Nota. Tomado de Crosbie (2005)

La primera etapa refiere a que las personas son inconscientemente incompetentes de reconocer una habilidad para que los haga más eficaces, sin embargo, se van enfrentando a situaciones donde se da cuenta de que existe habilidades que no las tiene, segunda etapa, pero para llegar a ello muchas veces puede pasar tiempo en reconocerlo limitando su propio crecimiento.

La tercera etapa denominada conscientemente competente, es difícil para las personas debido a que reconocen el nuevo comportamiento por lo que les resulta complicado centrarse en otra, es decir las habilidades no surgen naturalmente.

La cuarta etapa denominada inconscientemente competente implica el dominio de la habilidad sin necesidad de esfuerzo debido a que se realiza de manera inconsciente.

En la actualidad gracias a la neurogénesis se puede comprender la plasticidad del cerebro para continuamente reconstruirse de acuerdo con las experiencias que se tiene con el entorno (**Goleman, 2013**). Por ello, es indispensable abordar estrategias que permitan ir moldeando las habilidades blandas básicas para un buen ejercicio profesional en este caso materia de la propuesta de la tesis, del líder pedagógico del director.

Las competencias emocionales del líder tienen el propósito de desarrollar las potencialidades del equipo, en forma eficaz, por ello, su “ineptitud (...) consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y compromiso, genera hostilidad y apatía afectando el rendimiento de los trabajadores” (Goleman, p. 40, 2013). En ese sentido, las habilidades blandas para el manejo de relaciones efectivas descritas por Fishman se ven reflejado en el siguiente gráfico:

Figura 5

Habilidades blandas para el manejo de relaciones



Nota. Tomado de **Fishman, p. 245, 2022.**

Por ello, la propuesta versa en torno a estas 4 habilidades blandas que necesita poner en práctica el líder para promover en las escuelas un clima positivo, de respeto y atención a las necesidades de su comunidad de manera tal que logre un equilibrio que conlleve a mejores resultados y el cumplimiento de las metas institucionales. A continuación, en la siguiente tabla, se presentan las implicancias que tiene desarrollar estas habilidades blandas de manera efectiva.

Tabla 9

Las habilidades blandas y sus implicancias

Habilidad Blanda	Implicancias
Escucha activa	<p>Escuchar con atención a la persona para captar lo que nos está transmitiendo tanto palabras como emociones. Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lenguaje no verbal (postura de interés). -Concentrarse y enfocarse (no hacer nada más que escuchar). -Comprender empáticamente, diferir el juicio (hacer saber a la persona que se está entendiendo, no juzgar lo que nos transmiten, evitar los prejuicios suspenderlos). -Resumir y preguntar (parafrasear lo transmitido y preguntar para confirmar lo que se ha entendido)
Manejo de conflictos	<p>Desacuerdo cargado de emociones</p> <p>Modelo PECEI para manejo de conflictos: pausar, escuchar y entender, compartir e idear</p>
Respeto proactivo	<p>Proceso activo de mostrar atención y consideración por los demás. Conductas de respeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Escuchar y estar presente (cero distracciones) -Ser servicial (ayudar a los demás) -Ser amable (pedir por favor, sonreír, agradecer, saludar) -Ser considerado (ser cortés, paciente, hablar bien de los demás, cuidar de no herir sentimientos) -Valorar (reconocer el esfuerzo, tomar en cuenta las ideas, opiniones, ser inclusivo)
Generación de seguridad psicológica	<p>Clima donde las personas se sienten seguras y tranquilas se ser y expresarse como son.</p>

Nota. Tomado de **Fishman (2022)**

La práctica de estas 4 habilidades blandas del líder pedagógico permite el trabajo en equipo y el funcionamiento de manera correcta en espacios colaborativos empleando componentes de la inteligencia emocional que en la actualidad no son abordados con detenimiento en las instituciones educativas y que son necesarias para gestionar las relaciones en el trabajo y de manera general en lo personal y social siendo un desafío por realizar para alcanzar el éxito (Chopra y Kanji, 2010).

8.1 Priorización de los problemas

Los resultados presentados esbozan una problemática que se está dejando de lado en las instituciones educativas. Se observa una baja puntuación solo en una de las seis dimensiones del liderazgo pedagógico, esta es: “cultura de aprendizaje y trabajo profesional” con un nivel medio. Esta dimensión es definida como el desarrollo de un ambiente saludable donde se resalta el trabajo organizado en comunidades con objetivos y valores compartidos.

Para que en una institución se instaure una “cultura de aprendizaje y trabajo profesional”, es necesario exista condiciones previas para que el líder lo aborde, estas están relacionadas al desarrollo de habilidades como la escucha activa, resolución de conflictos, respeto proactivo y generación de seguridad psicológica.

8.2 Argumentación de la solución

La dimensión “cultura de aprendizaje y trabajo profesional” se prioriza en el desarrollo de la propuesta por ser la que mayor dificultad muestra en los directivos, por ello, el abordaje dada la naturaleza de esta es a través de las habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas públicas como una contribución que fortalezca sus prácticas directivas y como consecuencia mejore la calidad de servicio educativo.

8.3 Objetivos de la propuesta

El objetivo que pretende alcanzar la propuesta es:

Mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas

DISEÑO FUNCIONAL TEMÁTICO

8.4 Fases, objetivos específicos, acciones, temas, temporalidad, espacio y

A continuación, en la siguiente tabla se visualiza el diseño funcional temático de la propuesta que se plantea teniendo en cuenta las fases, los objetivos específicos, las acciones, los temas, la temporalidad y el espacio.

Tabla 10

Diseño funcional temático de la propuesta

Fase	Objetivo específico de la fase	Acciones	Temas	Temporalidad Espacio	Recursos
Fase de inicio	Sensibilizar a los directivos sobre la importancia de las habilidades blandas en la mejora del liderazgo pedagógico	-Jornada de reflexión sobre las destrezas emocionales para un buen liderazgo Tertulias sobre la importancia de la autoconciencia	-Las emociones en el ámbito laboral -La neurociencia de la Inteligencia emocional -La autoconciencia como cimiento de las habilidades blandas	2 horas semanales Espacio: Auditorio 2 horas semanales	Proyector multimedia Parlantes Papelógrafo Plumones Tarjetas
Fase de desarrollo	Potenciar la escucha activa en los líderes pedagógico	Taller teórico conceptual y experiencial sobre la escucha activa Poniendo en práctica lo aprendido	-Autoevaluación: ¿Qué tan bien escucha usted? -Pasos para realizar una escucha activa Ejercicios de lo aprendido	2 horas semanales Espacio: Auditorio	Proyector multimedia Parlantes Fotocopias de autoevaluación Lapiceros Hojas
	Potenciar el manejo de conflictos en los líderes pedagógicos	Taller teórico conceptual y experiencial sobre el manejo de conflictos Poniendo en práctica lo aprendido	-Autoevaluación: ¿Cuál es su estilo de manejo de conflictos? -Modelo PECl para manejo de conflictos Ejercicios de lo aprendido	2 horas semanales Espacio: Auditorio	Proyector multimedia Parlantes Fotocopias de autoevaluación Lapiceros Hojas

	Potenciar el proceso de respeto proactivo	Taller teórico conceptual y experiencial sobre el proceso de respeto proactivo Poniendo en práctica lo aprendido	-Autoevaluación cuestionario de gratitud - Conductas de respeto Ejercicios de lo aprendido	2 horas semanales Espacio: Auditorio	Proyector multimedia Parlantes Fotocopias de autoevaluación Lapiceros Hojas
	Potenciar la generación de seguridad psicológica	Taller teórico conceptual y experiencial sobre la generación de seguridad psicológica	-Autoevaluación: ¿Qué tanta seguridad psicológica tiene su equipo? -Generando un clima de generación de seguridad psicológica -Ejercicios para equipos ágiles	2 horas semanales Espacio: Auditorio	
Fase final	Evaluar el impacto y funcionalidad de la propuesta	Jornada de reflexión acerca del impacto y la funcionalidad de la propuesta	-Reflexión: Aprendizajes logrados Importancia de lo aprendido -Impacto y funcionalidad de la propuesta	2 horas semanales Espacio: Auditorio	Proyector multimedia Parlantes Lapiceros Hojas Papelógrafo Plumones

Nota. Elaboración propia

DISEÑO DINÁMICO

8.5 Presupuesto

Tabla 11

Presupuesto

Recursos y servicios	Monto en soles
Proyector Multimedia	1500.00
Laptop	2000.00
Impresiones	300.00
Hojas bond	45.00
Hojas de colores	25.00
Limpiatipo	20.00
Cinta maskentape	10.00
Cartulina	10.00
Tijeras	15.00
Plumones	20.00
Refrigerios	300.00
Contratación de consultores para las diversas temáticas	500.00
Total	4745.00

Nota. Elaboración propia

8.6 Documentos de apoyo

Marco del buen desempeño directivo (Ministerio de Educación, 2014)

Autoevaluaciones - Habilidades blandas (Fishman, 2022)

8.7 Impacto de la propuesta

La propuesta planteada marca una diferencia de lo que venía realizando en la Minedu, Drelm y Ugel en las jornadas de capacitación a directivos donde principalmente se le dota de conocimientos para ejercer su función (habilidades

duras), pero se deja de lado el fortalecimiento de sus habilidades blandas (habilidades suaves) necesarias para una sana convivencia en las instituciones educativas.

Con respecto a los indicadores de éxito, la propuesta a directivos contribuye en la reeducación de sus habilidades de liderazgo en el marco de la inteligencia emocional con el fin de que se conviertan en hábitos que haga de su comunidad educativa un entorno saludable.

El impacto a los docentes con la propuesta permitirá el estado de bienestar en el marco del respeto y las buenas relaciones, haciendo de la institución educativa un espacio agradable con posibilidades de crecimiento donde se le es reconocido y valorado haciendo de este un espacio de desarrollo profesional

El impacto a los estudiantes se va a ver reflejados en el incremento de los logros de aprendizaje, dado que existe evidencia científica acerca del aprendizaje positivo en entornos amigables en el marco del respeto, la escucha activa y las relaciones saludables.

REFERENCIAS

- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T. y Vasquez, M. (2022). Metodología de la investigación: El método Arias para realizar un proyecto de tesis. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18,13–25. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
- Bisquerra, R., Perez, J. y García, E. (2015). *Inteligencia Emocional en educación*. Editorial Síntesis
- Bolivar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 2015, 8(2), 15-39.
- Boyatzis, R., Goleman, D. y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competencie inventory (ECI). *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, pp.343-362. https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero. M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación Holística*. UIDE.
- Chopra, P. y Kanji, G. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total quality management*, 21(10), 971-1004.
- Consejo Educativo Nacional. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1915017/CNE-%20proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf.pdf?v=1679434080>

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 1(37), pp. 45 – 51. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850510576484>
- De La Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 1(14). <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Deroncele, A. (2022). Competencia epistémica: Rutas para investigar. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1),102-118. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-102.pdf>
- Deroncele, A., Gross, R. & Medina, P. (2021). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 172-188. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088/2072>
- Fischman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena*. Planeta Perú.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Nueva York: Basic Books.
- Guevara, J. (2023). *Habilidades blandas para desarrollar el liderazgo transformacional en el personal de mando gerencial en las grandes empresas mineras del Perú, 2023*. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <https://eprints.uanl.mx/25857/1/1080312467.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Nueva York. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

- Goleman, D. (2005). *The emotionally intelligent workplace*. Kairós, S.A.
https://www.rekursosyhabilidades.com/cmsAdmin/uploads/o_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.pdf
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of social relationships*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, T. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. doi:<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- IPE-UNESCO (2000). *La gestión educativa estratégica, en Desafíos de la educación*. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación/Unesco
- Iturrizaga, A. (2022). *Liderazgo pedagógico y habilidades socioemocionales en docentes de las Instituciones Educativas Públicas de Imperial-Cañete, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Joie-La Marle, C., Parmentier, F., Weiss, P., Storme, M., Lubart, T., & Borteyrou, X. (2023). Effects of a new soft skills metacognition training program on self-efficacy and adaptive performance. *Behavioral Sciences*, 13(3) doi:10.3390/bs13030202

Juro, M. (2023). Implicancias del trabajo colaborativo en la gestión educativa en instituciones educativas, Abancay, 2022. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].

Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019): Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile: Santiago de Chile.

Lozano-Bolívar JG. (2022). Evaluación de las competencias transversales en egresados formados para las industrias culturales y creativas en Bogotá, Colombia. *Informador Técnico*, 86(2), pp. 147–170. <https://doi.org/10.23850/22565035.4548>

Mendoza, Y. y Velez, C. (2020). Diseño de un programa para el desarrollo de las habilidades blandas en los jefes de área para la empresa Palmicultores del Norte S.A.S. Colombia. [Tesis de especialización, Universidad Libre Seccional Cúcuta]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18479/DESARROLLO%20PROYECTO%20DE%20GRADO%20ESPECIALIZACION%20EN%20GERENCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20%281%29.pdf?sequence=10&isAllowed=y>

Ministerio de Educación. (2023). Guía para la Gestión Escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica.

<https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/GUIA-GESTI%C3%93N-ESCOLAR-final.pdf>

Ministerio de Educación. (2023). Reporte de Resultados del Monitoreo de Prácticas Escolares 2022.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8988>

Ministerio de Educación. (2014). Marco del buen desempeño directivo.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182/Marco%20de%20Buen%20Desempe%C3%B1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mori, E. y Valencia, L. (2022). Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones EBR con acreditación de la calidad educativa. [Tesis de maestría, Universidad Femenina del Sagrado Corazón].

https://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.11955/999/Mori%20De%20La%20Cruz%2C%20E%3B%20Valencia%20Justo%20de%20Correa%2C%20LA_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morse, J.M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), pp. 120–123. DOI: 10.1097/00006199-199103000-00014

Organización de los Estados Americanos. (2019). *Resultados del taller intersectorial las habilidades del futuro: Coordinación entre ministerios de educación y trabajo.*

https://www.oas.org/es/sedi/dhdee/trabajo_empleo/documentos/TRABAJO/20CIMT/GTS/Resultados_TallerHabilidades.pdf

Organización para la cooperación y el desarrollo económico (2023). *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264258341-en>.
<https://www.educacionyfp.gob.es/inee/dam/jcr:156e6680-a5ca-4dcf-be95-2aaea7252cb9/t2013leadershipschoolslight-final.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (2023). *Nota conceptual del Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5 sobre liderazgo y educación*.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384526_spa?posInSet=8&queryId=0d024271-2ffd-4502-b3fc-1b8be20a2690
Parra, R. (2020). *Formación para el liderazgo escolar: Impacto del Plan de formación de directoras y directores en Chile*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].

Peñafiel-Villagómez, D. y García-Montero, G. (2021). La efectividad de la comunicación asertiva en la gestión Educativa del Colegio de Bachillerato Técnico "Simón Bolívar". 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 156-173.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.533>

Porter A., Murphy, J., Goldring, E., Elliott, S., Polikoff, M. y May, H. (2009). *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education: Technical Manual 1.0*
<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/vanderbilt-assessment-of-leadership-in-education-technical-manual-1.aspx>

- Porter A., Murphy, J., Goldring, E., Elliott, S., Polikoff, M. y May, H. (2010). Developing a psychometrically sound assessment of school leadership: the VAL-ED as case study. *Educational Administrative Quarterly*, 2(46), p. 135-173. https://cpre.org/sites/default/files/journal/1086_developingapsychometric.pdf
- Pozner, P. (2003). *La gestión escolar*. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- Querevalú-Pazos, M. (2022). Directores como líderes pedagógicos: estudio de caso sobre las prácticas de liderazgo en una escuela pública peruana. *Revista Científica Searching de Ciencias Humanas y Sociales*, 3(2), 15-32. ISSN:2709-1023 / E-ISSN:2709-2151
- Quirós-Morales, D. (2022). Habilidades blandas requeridas por profesionales que ejercen puestos de jefatura desde la perspectiva de ocupantes del rol y subalternos. *Revista Nacional de Administración*, 13(2), e4081. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v13i2.4081>
- Raciti, P. (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica*. Programa Eurosocial: España; 2015. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>
- Riveras, J. (2020). *La influencia del liderazgo en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas en Chile*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona].
- Ritacco, P., & Ritacco, M. J. (2023). ¿Por qué investigar el liderazgo de la Dirección escolar en España desde la perspectiva de la identidad profesional?

Revisión teórica desde una mirada genealógica. Profesorado. *Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 27(1), 199–228. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i1.24096>

Salazar, P. (2022). Habilidades blandas, acompañamiento pedagógico directivo y práctica pedagógica de los docentes del nivel primaria de San Juan de Lurigancho–2021. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].

Schleutker, K., Caggiano, V., Coluzzi, F., & Luján, J. L. P. (2019). Soft skills and european labour market: Interviews with finnish and italian managers. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 2019(19), 123-144. doi:10.7358/ecps-2019-019-schl

Vela-Quico, G. A. y Cáceres-Coaquira, T. J. (2020). Liderazgo pedagógico: autopercepciones de directivos en la gestión de las instituciones educativas estatales. *Revista Educación y Sociedad*, 01(02), 44-54. doi: 10.53940/reys.v1i2.58

ANEXOS

Anexo 1. Matriz operacional

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	
Liderazgo pedagógico	Proceso de gestión para influenciar en otro a través de una visión compartida centrada en la mejora con una dinámica de trabajo en equipo y relaciones sociales para la transformación de actitudes, motivaciones y comportamientos. (Bolívar, 2015).	El liderazgo pedagógico del directivo es la acción de mejora de la escuela dónde el líder centra sus esfuerzos en la mejora de los aprendizajes. Porter et al. (2009)	Objetivos de aprendizaje elevados	Planificación	1. Planifica objetivos de calidad para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.	Valoración del grado de eficacia:	Bajo: 0-19 Medio: 20-39 Alto: 40-60	
					2. Planifica objetivos en el desempeño de los docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.			
				Desarrollo	3. Establece acuerdos entre los docentes para promover un alto nivel de aprendizaje.			-Ineficaz
					4. Crea expectativas en el equipo docente para que mantenga altos niveles respecto al aprendizaje de los estudiantes.			-Poco eficaz
				Apoyo	5. Estimula a los estudiantes a alcanzar con éxito los objetivos de aprendizaje.			-Eficaz
					6. Apoya a los docentes a identificarse con los objetivos institucionales.			-Bastante eficaz
				Inclusión	7. Promueve altos niveles de aprendizaje cuando se elaboran e implementan las adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales.			-Muy eficaz
					8. Eleva las bajas expectativas hacia los estudiantes con necesidades especiales.			

				Comunicación	9.Comunica a los docentes altas expectativas en las metas para el aprendizaje de los estudiantes.		
					10.Informa a las familias y a la comunidad sobre las expectativas en las metas del aprendizaje de los estudiantes.		
				Seguimiento	11.Monitorea el aprendizaje de los estudiantes para alcanzar altos niveles de logro.		
					12.Monitorea detalladamente los resultados obtenidos en las evaluaciones.		
			Currículo riguroso	Planificación	13.Planifica un currículo riguroso y factible de ser alcanzado por todos los estudiantes.		Bajo: 0-19 Medio:20-39 Alto: 40-60
					14.Planifica el acceso a un currículo que responda a las necesidades educativas especiales de los estudiantes.		
		Desarrollo		15.Elabora unidades de aprendizaje para facilitar aprendizajes de alto nivel.			
				16.Implementa un currículo centrado en alcanzar altos niveles de aprendizaje en todas las aulas.			
			Apoyo	17.Garantiza los materiales de enseñanza necesarios para desarrollar el currículo.			
				18.Apoya al equipo docente para planifique su enseñanza en coherencia con el Currículo Nacional.			

				Inclusión	19.Promueve un currículum que atienda la diversidad de los estudiantes y su familia.		
					20.Compromete a los docentes en la atención a los estudiantes en riesgo de fracaso escolar		
				Comunicación	21.Debate sobre la adaptación del Currículo Nacional.		
					22.Discute sobre cómo abordar el mismo contenido académico en estudiantes con diferentes niveles de aprendizaje.		
				Seguimiento	23.Evalúa el grado en que todos los estudiantes completan el programa curricular.		
					24.Evalúa minuciosamente el cumplimiento del currículo establecido.		
			Calidad de la Enseñanza	Planificación	25.Propone planes de aprendizaje que atiendan la necesidad de los estudiantes tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones.		Bajo: 0-19 Medio:20-39 Alto: 40-60
					26.Planifica un calendario que posibilita una enseñanza de calidad		
				Desarrollo	27.Coordina los esfuerzos para mejorar la enseñanza en todas las clases		
					28.Dispone de docentes con la experiencia necesaria para desarrollar una enseñanza que mejore el aprendizaje de los estudiantes.		

				Apoyo	29. Apoya la colaboración entre los docentes para mejorar la enseñanza que incrementa el aprendizaje de los estudiantes. 30. Crea oportunidades para que el docente mejore su práctica educativa		
				Inclusión	31. Asegura el derecho de todos los estudiantes a recibir siempre una enseñanza de calidad. 32. Asegura la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar		
				Comunicación	33. Aborda el análisis de las prácticas docentes en las reuniones de trabajo colegiado. 34. Comunica a los docentes cómo eliminar barreras que impidan el acceso de los estudiantes a una enseñanza de calidad		
				Seguimiento	35. Evalúa cómo se usa el tiempo de enseñanza 36. Evalúa la práctica docente		
			Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo	Planificación	37. Planifica actividades y directivas que promuevan la convivencia y buen clima escolar. 38. Planifica un ambiente favorable donde el eje central es el aprendizaje de los estudiantes.		Bajo: 0-19 Medio: 20-39 Alto: 40-60
				Desarrollo	39. Crea un ambiente de aprendizaje en el que todo el		

					alumnado es conocido y atendido.		
					40. Contribuye a la construcción de una cultura que valora los logros académicos.		
				Apoyo	41. Dota de recursos para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes. 42. Apoya el trabajo en equipo para mejorar la enseñanza.		
				Inclusión	43. Apuesta por una cultura de aprendizaje que respeta la diversidad de los estudiantes. 44. Promueve que los estudiantes participen en la comunidad educativa.		
				Comunicación	45. Comunica a las familias los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva. 46. Discute los principios que deben regir el ejercicio profesional.		
				Seguimiento	47. Supervisa la participación de los estudiantes en actividades sociales y académicas. 48. Evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes.		
			Relación con la Comunidad	Planificación	49. Dispone de un plan que fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad en torno a objetivos académicos.		Bajo: 0-19 Medio: 20-39 Alto: 40-60

					50. Dispone de un plan para impulsar actividades con la comunidad coherentes con las metas educativas.		
				Desarrollo	51. Desarrolla programas que atiendan las necesidades de la comunidad.		
					52. Crea relaciones con las empresas para apoyar el aprendizaje social y académico de los estudiantes.		
				Apoyo	53. Dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos.		
					54. Dota de recursos que apoyan los acuerdos con las familias y la comunidad para garantizar el aprendizaje.		
				Inclusión	55. Promueve el fomento de mecanismos para llegar a las familias que están menos comprometidas.		
					56. Compromete a los docentes a trabajar con instituciones de la comunidad para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento.		
				Comunicación	57. Escucha y tiene en cuenta las opiniones de la comunidad.		
					58. Escucha y tiene en cuenta las opiniones y necesidades de todas las familias.		

				Seguimiento	59. Recoge información sobre los recursos y bienes de la comunidad. 60. Supervisa la eficacia de las relaciones entre la escuela y la comunidad.		
			Responsabilidad por los resultados	Planificación	61. Dispone de un plan que fomenta la responsabilidad individual y colectiva de los docentes en los aprendizajes de los estudiantes. 62. Dispone de un plan para dar cuenta de los resultados académicos y sociales de los estudiantes a las partes interesadas.		Bajo: 0-19 Medio: 20-39 Alto: 40-60
		Desarrollo			63. Tiene en cuenta las aportaciones de los docentes para mantener su responsabilidad en los aprendizajes 64. Desarrolla la responsabilidad social y académica de manera equitativa para todos los estudiantes.		
		Apoyo		65. Contempla tiempo para evaluar el aprendizaje del estudiante 66. Contempla tiempo para evaluar la contribución del docente al aprendizaje del estudiante.			

				Inclusión	67. Incentiva a los docentes a que no atribuyan el fracaso escolar a otros. 68. Aboga para que los estudiantes demuestren altos niveles de aprendizaje social y académico.		
				Comunicación	69. Aborda con las familias el progreso en los objetivos escolares. 70. Comunica a los docentes cómo serán usados los resultados obtenidos para la mejora escolar.		
				Seguimiento	71. Analiza la influencia de las evaluaciones docentes en la mejora del currículo. 72. Supervisa la exactitud e idoneidad de los datos utilizados para la mejora de los resultados de los estudiantes.		
Dimensión	Definición conceptual			Definición operacional		Categorías	
Estrategia educativa de habilidades blandas	Habilidades para garantizar el éxito en las organizaciones (Goleman et al., 2010)			Habilidad de manejo de las emociones (autoconciencia, autorregulación) para la interacción positiva con los demás (conciencia de los demás y manejo de relaciones), Fischman (2022).		Escucha activa Manejo de conflictos Respeto proactivo Generación de seguridad psicológica	

Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Matriz de categorización e instrumentación

Subcategoría	Indicadores	Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en educación VALED	Entrevista a directivos	Entrevista a especialistas de una Ugel
Sub-categoría 1 Objetivos de aprendizaje elevados	Planificación	1. Planifica objetivos de calidad para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.	¿Cómo en la institución educativa el directivo ejecuta los objetivos de aprendizaje teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	¿Cómo ejecutan los objetivos de aprendizaje los directivos, teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?
		2. Planifica objetivos en el desempeño de los docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.		
	Desarrollo	3. Establece acuerdos entre los docentes para promover un alto nivel de aprendizaje.		
		4. Crea expectativas en el equipo docente para que mantenga altos niveles respecto al aprendizaje de los estudiantes.		
	Apoyo	5. Estimula a los estudiantes a alcanzar con éxito los objetivos de aprendizaje.		
		6. Apoya a los docentes a identificarse con los objetivos institucionales.		
	Inclusión	7. Promueve altos niveles de aprendizaje cuando se elaboran e implementan las adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales.		
		8. Eleva las bajas expectativas hacia los estudiantes con necesidades especiales.		
	Comunicación	9. Comunica a los docentes altas expectativas en las metas para el aprendizaje de los estudiantes.		
		10. Informa a las familias y a la comunidad sobre las expectativas en las metas del aprendizaje de los estudiantes.		
	Seguimiento	11. Monitorea el aprendizaje de los estudiantes para alcanzar altos niveles de logro.		
		12. Monitorea detalladamente los resultados obtenidos en las evaluaciones.		

Sub-categoría 2 Currículum riguroso	Planificación	13. Planifica un currículum riguroso y factible de ser alcanzado por todos los estudiantes.	¿Cómo el directivo desarrolla un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	¿Cómo los directivos, desarrollan un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?
		14. Planifica el acceso a un currículum que responda a las necesidades educativas especiales de los estudiantes.		
	Desarrollo	15. Elabora unidades de aprendizaje para facilitar aprendizajes de alto nivel.		
		16. Implementa un currículum centrado en alcanzar altos niveles de aprendizaje en todas las aulas.		
	Apoyo	17. Garantiza los materiales de enseñanza necesarios para desarrollar el currículum.		
		18. Apoya al equipo docente para planifique su enseñanza en coherencia con el Currículo Nacional.		
	Inclusión	19. Promueve un currículum que atienda la diversidad de los estudiantes y su familia.		
		20. Compromete a los docentes en la atención a los estudiantes en riesgo de fracaso escolar		
Comunicación	21. Debate sobre la adaptación del Currículo Nacional.			
	22. Discute sobre cómo abordar el mismo contenido académico en estudiantes con diferentes niveles de aprendizaje.			
Seguimiento	23. Evalúa el grado en que todos los estudiantes completan el programa curricular.			
	24. Evalúa minuciosamente el cumplimiento del currículum establecido.			
Sub-categoría 3 Calidad de la Enseñanza	Planificación	25. Propone planes de aprendizaje que atiendan la necesidad de los estudiantes tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones.	¿Cómo el directivo garantiza la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo,	¿Cómo los directivos, garantizan la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la
		26. Planifica un calendario que posibilita una enseñanza de calidad		
	Desarrollo	27. Coordina los esfuerzos para mejorar la enseñanza en todas las clases		
		28. Dispone de docentes con la experiencia necesaria para desarrollar una enseñanza que mejore el aprendizaje de los estudiantes.		

	Apoyo	29. Apoya la colaboración entre los docentes para mejorar la enseñanza que incrementa el aprendizaje de los estudiantes.	la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	inclusión, la comunicación y el seguimiento?			
		30. Crea oportunidades para que el docente mejore su práctica educativa					
	Inclusión	31. Asegura el derecho de todos los estudiantes a recibir siempre una enseñanza de calidad.					
		32. Asegura la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar					
	Comunicación	33. Aborda el análisis de las prácticas docentes en las reuniones de trabajo colegiado.					
		34. Comunica a los docentes cómo eliminar barreras que impidan el acceso de los estudiantes a una enseñanza de calidad					
	Seguimiento	35. Evalúa cómo se usa el tiempo de enseñanza					
		36. Evalúa la práctica docente					
	Sub-categoría 4 Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo	Planificación			37. Planifica actividades y directivas que promuevan la convivencia y buen clima escolar.	¿Cómo el directivo contribuye a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	¿Cómo los directivos, contribuyen a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?
					38. Planifica un ambiente favorable donde el eje central es el aprendizaje de los estudiantes.		
Desarrollo		39. Crea un ambiente de aprendizaje en el que todo el alumnado es conocido y atendido.					
		40. Contribuye a la construcción de una cultura que valora los logros académicos.					
Apoyo		41. Dota de recursos para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes.					
		42. Apoya el trabajo en equipo para mejorar la enseñanza.					
Inclusión		43. Apuesta por una cultura de aprendizaje que respeta la diversidad de los estudiantes.					
		44. Promueve que los estudiantes participen en la comunidad educativa.					
Comunicación	45. Comunica a las familias los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva.						

		46. Discute los principios que deben regir el ejercicio profesional.		
	Seguimiento	47. Supervisa la participación de los estudiantes en actividades sociales y académicas.		
		48. Evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes.		
Sub-categoría 5 Relación con la Comunidad	Planificación	49. Dispone de un plan que fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad en torno a objetivos académicos.	¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	¿Cómo los directivos, fomentan las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?
		50. Dispone de un plan para impulsar actividades con la comunidad coherentes con las metas educativas.		
	Desarrollo	51. Desarrolla programas que atiendan las necesidades de la comunidad.		
		52. Crea relaciones con las empresas para apoyar el aprendizaje social y académico de los estudiantes.		
	Apoyo	53. Dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos.		
		54. Dota de recursos que apoyan los acuerdos con las familias y la comunidad para garantizar el aprendizaje.		
	Inclusión	55. Promueve el fomento de mecanismos para llegar a las familias que están menos comprometidas.		
		56. Compromete a los docentes a trabajar con instituciones de la comunidad para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento		
	Comunicación	57. Escucha y tiene en cuenta las opiniones de la comunidad.		
		58. Escucha y tiene en cuenta las opiniones y necesidades de todas las familias.		
	Seguimiento	59. Recoge información sobre los recursos y bienes de la comunidad.		
		60. Supervisa la eficacia de las relaciones entre la escuela y la comunidad.		

Sub-categoría 6 Responsabilidad por los resultados	Planificación	61. Dispone de un plan que fomenta la responsabilidad individual y colectiva de los docentes en los aprendizajes de los estudiantes.	¿Cómo el directivo fomenta la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	¿Cómo los directivos, fomentan la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?
		62. Dispone de un plan para dar cuenta de los resultados académicos y sociales de los estudiantes a las partes interesadas.		
	Desarrollo	63. Tiene en cuenta las aportaciones de los docentes para mantener su responsabilidad en los aprendizajes		
		64. Desarrolla la responsabilidad social y académica de manera equitativa para todos los estudiantes.		
	Apoyo	65. Contempla tiempo para evaluar el aprendizaje del estudiante		
		66. Contempla tiempo para evaluar la contribución del docente al aprendizaje del estudiante.		
	Inclusión	67. Incentiva a los docentes a que no atribuyan el fracaso escolar a otros.		
		68. Aboga para que los estudiantes demuestren altos niveles de aprendizaje social y académico.		
	Comunicación	69. Aborda con las familias el progreso en los objetivos escolares.		
		70. Comunica a los docentes cómo serán usados los resultados obtenidos para la mejora escolar.		
	Seguimiento	71. Analiza la influencia de las evaluaciones docentes en la mejora del currículo.		
		72. Supervisa la exactitud e idoneidad de los datos utilizados para la mejora de los resultados de los estudiantes.		

Nota. Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en educación VALED, tomado de Porter, et al. (2009). Entrevista a directivos y especialistas elaboración propia.

Anexo 3. Instrumento/s de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

Nombres y apellidos: _____

UGEL _____ institución educativa: _____

Edad: _____ Grado y sección: _____

Cargo del directivo evaluado: Director(a) Subdirector(a)

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE EXIGENTES	Fuentes de evidencia						Valoración del grado de eficacia				
	Informes de los demás	Observaciones personales	Documentos del centro	Proyectos y actividades	Otras fuentes	Sin evidencias	Ineficaz	Poco eficaz	Eficaz	Bastante eficaz	Muy eficaz
Cuán efectiva es la dirección (director / subdirector) para garantizar que la institución educativa.....											
Planificación	1. Planifica objetivos de calidad para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.										
	2. Planifica objetivos en el desempeño de los docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes										
Desarrollo	3. Establece acuerdos entre los docentes para promover un alto nivel de aprendizaje.										
	4. Crea expectativas en el equipo docente para que mantenga altos niveles respecto al aprendizaje de los estudiantes.										
Apoyo	5. Estimula a los estudiantes a alcanzar con éxito los objetivos de aprendizaje.										
	6. Apoya a los docentes a identificarse con los objetivos institucionales.										
Inclusión	7. Promueve altos niveles de aprendizaje cuando se elaboran e implementan las adaptaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales.										
	8. Eleva las bajas expectativas hacia los estudiantes con necesidades especiales.										
Comunicación	9. Comunica a las docentes altas expectativas en las metas para el aprendizaje de los estudiantes.										
	10. Informa a las familias y a la comunidad sobre las expectativas en las metas del aprendizaje de los estudiantes.										
Seguimiento	11. Monitorea el aprendizaje de los estudiantes para alcanzar altos niveles de logro.										
	12. Monitorea detalladamente los resultados obtenidos en las evaluaciones.										

CULTURA DE APRENDIZAJE Y TRABAJO PROFESIONAL		Fuentes de evidencia						Valoración del grado de eficacia				
		Informes de los demás	Observaciones personales	Documentos del centro	Proyectos y actividades	Otras fuentes	Sin evidencias	Ineficaz	Poco eficaz	Eficaz	Bastante eficaz	Muy eficaz
Cuán efectiva es la dirección (director / subdirector) para garantizar que la institución educativa...												
Planificación	37. Planifica actividades y directivas que promuevan la convivencia y buen clima escolar.											
	38. Planifica un ambiente favorable donde el eje central es el aprendizaje de los estudiantes.											
Desarrollo	39. Crea un ambiente de aprendizaje en el que todo el alumnado es conocido y atendido.											
	40. Contribuye a la construcción de una cultura que valora los logros académicos.											
Apoyo	41. Dota de recursos para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes.											
	42. Apoya el trabajo en equipo para mejorar la enseñanza.											
Inclusión	43. Apuesta por una cultura de aprendizaje que respeta la diversidad de los estudiantes.											
	44. Promueve que los estudiantes participen en la comunidad educativa.											
Comunicación	45. Comunica a las familias los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva.											
	46. Discute los principios que deben regir el ejercicio profesional.											
Seguimiento	47. Supervisa la participación de los estudiantes en actividades sociales y académicas.											
	48. Evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes.											

Activar Windows

RELACIÓN CON LA COMUNIDAD		Fuentes de evidencia						Valoración del grado de eficacia				
		Informes de los demás	Observaciones personales	Documentos del centro	Proyectos y actividades	Otras fuentes	Sin evidencias	Ineficaz	Poco eficaz	Eficaz	Bastante eficaz	Muy eficaz
<p>Cuán efectiva es la dirección (director / subdirector) para garantizar que la institución educativa...</p>												
Planificación	49. Dispone de un plan que fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad en torno a objetivos académicos.											
	50. Dispone de un plan para impulsar actividades con la comunidad coherentes con las metas educativas.											
Desarrollo	51. Desarrolla programas que atiendan las necesidades de la comunidad.											
	52. Crea relaciones con las empresas para apoyar el aprendizaje social y académico de los estudiantes.											
Apoyo	53. Dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos.											
	54. Dota de recursos que apoyan los acuerdos con las familias y la comunidad para garantizar el aprendizaje.											
Inclusión	55. Promueve el fomento de mecanismos para llegar a las familias que están menos comprometidas.											
	56. Compromete a los docentes a trabajar con instituciones de la comunidad para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento											
Comunicación	57. Escucha y tiene en cuenta las opiniones de la comunidad.											
	58. Escucha y tiene en cuenta las opiniones y necesidades de todas las familias.											
Seguimiento	59. Recoge información sobre los recursos y bienes de la comunidad.											
	60. Supervisa la eficacia de las relaciones entre la escuela y la comunidad.											

ENTREVISTA A ESPECIALISTAS

Fecha:
Inicio y término



N.º	DIMENSIONES / ítems	Respuesta
SUB CATEGORÍA 1: Objetivos de aprendizaje elevados		
1	¿Cómo ejecutan los objetivos de aprendizaje los directivos de la UGEL 04, teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
SUB-CATEGORÍA 2: Currículum riguroso		
2	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, desarrollan un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
SUB-CATEGORÍA 3: Calidad de la Enseñanza		
3	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, garantizan la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
SUB-CATEGORÍA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo		
4	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, contribuyen a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
SUB-CATEGORÍA 5: Relación con la Comunidad		
5	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
SUB-CATEGORÍA 6: Responsabilidad por los resultados		
6	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	

Activar Windows

Ve a Configuración para activar Windows

ENTREVISTA A DIRECTORES

Fecha:
Inicio y término

N. o.	DIMENSIONES / ítems	Respuesta
	SUB-CATEGORÍA 1: Objetivos de aprendizaje elevados	
1	¿Cómo en la institución educativa el directivo ejecuta los objetivos de aprendizaje teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
	SUB-CATEGORÍA 2: Currículum riguroso	
2	¿Cómo el directivo desarrolla un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
	SUB-CATEGORÍA 3: Calidad de la Enseñanza	
3	¿Cómo el directivo garantiza la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
	SUB-CATEGORÍA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo	
4	¿Cómo el directivo contribuye a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
	SUB-CATEGORÍA 5: Relación con la Comunidad	
5	¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	
	SUB-CATEGORÍA 6: Responsabilidad por los resultados	
6	¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	

Anexo 4. Modelo de Consentimiento informado



Consentimiento Informado

Título de la investigación: **Estrategia educativa de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023**

Investigador: **Liliana Morales Yanayaco**

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Estrategia de habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023”, cuyo objetivo es: Diseñar una estrategia educativa basada en habilidades blandas para mejorar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas en Comas, Lima-2023

Esta investigación es desarrollada por mi persona, doctoranda perteneciente a la escuela de posgrado en Educación de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad.

El impacto que se presente realizar con esta investigación doctoral es transformativo debido a la propuesta que aporta para modificar la realidad en las instituciones educativas.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

- Participará de una entrevista donde se recogerán algunas preguntas sobre la investigación.
- La entrevista tendrá un tiempo aproximado de 60 minutos. Las respuestas de la 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)

Beneficios (principio de beneficencia)

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 Liliana Morales Yanayaco email: mlili152@hotmail.com.

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 5. Validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO: ENTREVISTA A DIRECTORES SOBRE SU LIDERAZGO PEDAGÓGICO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SUB CATEGORIA 1: Objetivos de aprendizaje elevados							
1	¿Cómo en la institución educativa el directivo ejecuta los objetivos de aprendizaje teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 2: Currículum riguroso							
2	¿Cómo el directivo desarrolla un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 3: Calidad de la Enseñanza							
3	¿Cómo el directivo garantiza la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo							
4	¿Cómo el directivo contribuye a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 5: Relación con la Comunidad							
5	¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 6: Responsabilidad por los resultados							
6	¿Cómo el directivo fomenta la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [*] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Carhuancho Mendoza Irma Milagros DNI: 40460914

Especialidad del validador: Dra Carhuancho Mendoza Irma Milagros

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 junio del 2023

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:
ENTREVISTA A ESPECIALISTAS SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SUB CATEGORIA 1: Objetivos de aprendizaje elevados							
1	¿Cómo ejecutan los objetivos de aprendizaje los directivos de la UGEL 04, teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 2: Curriculum riguroso							
2	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, desarrollan un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 3: Calidad de la Enseñanza							
3	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, garantizan la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo							
4	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, contribuyen a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 5: Relación con la Comunidad							
5	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		
	SUB CATEGORIA 6: Responsabilidad por los resultados							
6	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	*		*		*		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [*]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Carhuancho Mendoza Irma Milagros DNI: 40460914**

Especialidad del validador: **Dra Carhuancho Mendoza Irma Milagros**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 junio del 2023



Firma del Experto Informante.

Activar
Ve a Confir

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:
ENTREVISTA A DIRECTORES SOBRE SU LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

N°	CATEGORIAS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SUB CATEGORÍA 1: Objetivos de aprendizaje elevados							
1	¿Cómo en la institución educativa el directivo ejecuta los objetivos de aprendizaje teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 2: Curriculum riguroso	Si	No	Si	No	Si	No	
2	¿Cómo el directivo desarrolla un curriculum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 3: Calidad de la Enseñanza	Si	No	Si	No	Si	No	
3	¿Cómo el directivo garantiza la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo	Si	No	Si	No	Si	No	
4	¿Cómo el directivo contribuye a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 5: Relación con la Comunidad	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 6: Responsabilidad por los resultados	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Cómo el directivo fomenta la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. HERNÁN RUEDA GARCÉS CEX: 003360930

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

05 de JULIO del 2023

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:
 ENTREVISTA A ESPECIALISTAS SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SUB CATEGORÍA 1: Objetivos de aprendizaje elevados							
1	¿Cómo ejecutan los objetivos de aprendizaje los directivos de la UGEL 04, teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 2: Currículum riguroso							
2	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, desarrollan un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 3: Calidad de la Enseñanza							
3	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, garantizan la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo							
4	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, contribuyen a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 5: Relación con la Comunidad							
5	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		
	SUB CATEGORÍA 6: Responsabilidad por los resultados							
6	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. HERNÁN RUEDA GARCÉS **CEX:** 003360930

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

05 de JULIO del 2023

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:
 ENTREVISTA A ESPECIALISTAS SOBRE EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	SUB CATEGORÍA 1: Objetivos de aprendizaje elevados							
1	¿Cómo ejecutan los objetivos de aprendizaje los directivos de la UGEL 04, teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 2: Currículum riguroso							
2	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, desarrollan un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 3: Calidad de la Enseñanza							
3	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, garantizan la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo							
4	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, contribuyen a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 5: Relación con la Comunidad							
5	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 6: Responsabilidad por los resultados							
6	¿Cómo los directivos de la UGEL 04, fomentan la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		x		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Marisol Cusi Lima **DNI:** 10251958

Especialidad del validador: Doctorado en Psicología Educacional y Tutorial

25 de junio del 2023



Firma del Experto Informante

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:
ENTREVISTA A DIRECTORES SOBRE SU LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	SUB CATEGORÍA 1: Objetivos de aprendizaje elevados ¿Cómo en la institución educativa el directivo ejecuta los objetivos de aprendizaje teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X			X	
	SUB CATEGORÍA 2: Currículum riguroso ¿Cómo el directivo desarrolla un currículum riguroso teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
3	SUB CATEGORÍA 3: Calidad de la Enseñanza ¿Cómo el directivo garantiza la calidad de la enseñanza teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 4: Cultura de aprendizaje y trabajo en equipo ¿Cómo el directivo contribuye a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
5	SUB CATEGORÍA 5: Relación con la Comunidad ¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	X		X		X		
	SUB CATEGORÍA 6: Responsabilidad por los resultados ¿Cómo el directivo fomenta la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?	x		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. Marisol Cusi Lima **DNI:** 10251958

Especialidad del validador: Psicología Educacional y Tutorial

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

25 de junio del 2023



Firma del Experto Informante.

Anexo 6. Base de datos

A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
CONSENTIMIENTO INFORMADO							OBJETIVOS DE APRENDIZAJE EXIGENTES									
Marca temporal	Estimado (a) director, lo invitamos a participar de la investigación doctoral sobre liderazgo pedagógico y habilidades blandas	Sexo (Según DNI)	Edad	Tipo de Institución educativa	Cargo en la Institución Educativa	UGEL a la que pertenece	Planifica objetivos de calidad para la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes	Planifica objetivos en el desempeño de los docentes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes	Establece acuerdos entre los docentes para promover un alto nivel de aprendizaje	Creo expectativas en el equipo docente para que mantenga altos niveles respecto al aprendizaje de los estudiantes	Estimula a los estudiantes a alcanzar con éxito los objetivos de aprendizaje	Apoya a los docentes a identificarse con los objetivos institucionales	Promueve altos niveles de aprendizaje cuando se elaboran e	Elva las bajas expectativas hacia los estudiantes con necesidades especiales	Comunica a los docentes altas expectativas en las metas para el aprendizaje de los estudiantes	Info y a los exp de
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	
9/17/2023 13:24:04	SI	Masculino	47	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4
9/19/2023 9:00:54	SI	Masculino	60	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9/19/2023 9:21:55	SI	Masculino	74	Publica	Director	Ugel 04	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9/19/2023 9:51:17	SI	Femenino	49	Publica	Director	Ugel 04	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9/19/2023 9:14:59	SI	Femenino	49	Publica	Director	Ugel 04	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3
9/19/2023 19:25:08	SI	Femenino	54	Publica	Sub-Director	Ugel 04	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4
9/19/2023 19:30:26	SI	Femenino	60	Publica	Director	Ugel 04	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
9/19/2023 11:54:25	SI	Masculino	60	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9/19/2023 14:27:17	SI	Masculino	61	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9/19/2023 16:16:44	SI	Femenino	51	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
9/19/2023 17:31:55	SI	Femenino	42	Publica	Director	Ugel 04	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
9/20/2023 16:51:43	SI	Femenino	58	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4
9/20/2023 19:53:28	SI	Femenino	52	Publica	Director	Ugel 04	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
9/20/2023 12:52:41	SI	Masculino	57	Publica	Director	Ugel 04	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9/20/2023 14:16:32	SI	Femenino	61	Publica	Director	Ugel 04	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9/20/2023 17:52:12	SI	Femenino	64	Publica	Otro	Ugel 04	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
9/20/2023 18:15:55	SI	Femenino	48	Publica	Director	Ugel 04	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9/20/2023 18:22:05	SI	Femenino	48	Publica	Sub-Director	Ugel 04	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9/20/2023 19:26:55	SI	Femenino	59	Publica	Director	Ugel 04	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
9/20/2023 20:12:37	SI	Femenino	56	Publica	Director	Ugel 04	3	3	3	5	4	3	4	4	3	4
9/21/2023 10:10:28	SI	Femenino	62	Publica	Director	Ugel 04	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
9/21/2023 7:32:37	SI	Femenino	58	Publica	Director	Ugel 04	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
9/22/2023 11:55:06	SI	Femenino	52	Privada	Director	Ugel 04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE
CURRÍCULUM RIGUROSO													
Comunica a las familias la importancia de los aprendizajes de los estudiantes	Monitorea el aprendizaje de los estudiantes para alcanzar altos niveles de logro	Monitorea detalladamente los resultados obtenidos en las evaluaciones	PUNTAJE	Planifica un currículo riguroso y factible de ser alcanzado por todos los estudiantes	Planifica el acceso a un currículo que responda a las necesidades especiales de los estudiantes	Elabora unidades de aprendizaje para facilitar aprendizajes de alto nivel	Implementa un currículo centrado en alcanzar altos niveles de aprendizaje en todas las aulas	Garantiza los materiales de enseñanza necesarios para desarrollar el currículo	Apoya al equipo docente para planifique su enseñanza en coherencia con el Currículo Nacional	Promueve un currículum que atienda la diversidad de los estudiantes y su familia	Compromete a los docentes en la atención a los estudiantes en riesgo de fracaso escolar	Debate sobre la adaptación del Currículo Nacional	Discute sobre cómo abordar el mismo contenido académico en estudiantes con diferentes niveles de aprendizaje
10	11	12		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
4	4	4	47	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4
5	5	5	60	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
3	3	3	38	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	49	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
3	3	3	39	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	55	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	60	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	52	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	56	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	47	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	48	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	51	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	52	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
4	3	3	44	3	4	4	3	5	5	5	5	3	3
4	4	4	56	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	
CALIDAD DE LA ENSEÑANZA														
Discute sobre cómo abordar el mismo contenido académico en estudiantes con diferentes niveles de aprendizaje	Evalúa el grado en que todos los estudiantes cumplen el programa curricular	Evalúa minuciosamente el cumplimiento del currículo establecido	PUNTAJE	Propone planes de aprendizaje que atiendan la necesidad de los estudiantes tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones	Planifica un calendario que posibilite una enseñanza de calidad	Coordina los esfuerzos para mejorar la enseñanza en todas las clases	Dispone de docentes con la experiencia necesaria para desarrollar una enseñanza que mapee el aprendizaje de los estudiantes	Apoya la colaboración entre los docentes para mejorar la enseñanza que incrementa el aprendizaje de los estudiantes	Creo oportunidades para que el docente mejore su práctica educativa	Asegura el derecho de todos los estudiantes a recibir siempre una enseñanza de calidad	Asegura la igualdad de oportunidades para una enseñanza de calidad fuera del horario escolar	Aborda el análisis de las prácticas docentes en las reuniones de trabajo colegiado	Comunica a los docentes cómo eliminar barreras que impidan el acceso de los estudiantes a una enseñanza de calidad	Es el responsable de
22	23	24		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
4	4	4	50	2	5	5	3	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	55	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	
3	4	3	38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	52	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	
4	2	2	50	4	1	5	5	5	5	5	3	5	5	
5	5	5	53	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
5	5	5	60	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
4	4	4	54	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
4	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	45	4	3	3	3	3	4	4	5	3	3	
4	4	4	41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	48	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	
4	4	4	51	2	4	5	4	2	3	4	4	3	4	
4	4	4	47	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	
4	4	4	50	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	
4	4	4	48	2	3	3	2	4	3	4	3	3	2	
4	4	4	53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	4	47	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	55	2	4	4	4	5	4	5	1	5	4	
4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	5	5	60	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	

AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	
CULTURA DE APRENDIZAJE Y TRABAJO PROFESIONAL														
Evalúa cómo se usa el tiempo de enseñanza	Evalúa la práctica docente	PUNTAJE	Planifica actividades y directivas que promuevan la convivencia y buen clima escolar.	Planifica un ambiente favorable donde el aprendizaje de los estudiantes.	Creación de un ambiente de aprendizaje en el que todo el alumnado es conocido y atendido.	Contribuye a la construcción de una cultura que valora los logros académicos.	Dotación de recursos para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes.	Apoyo al trabajo en equipo para mejorar la enseñanza.	Apuesta por una cultura de aprendizaje que respete la diversidad de los estudiantes.	Promueve que los estudiantes participen en la comunidad educativa.	Comunica a las familias los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva.	Discute los principios que deben regir el ejercicio profesional.	Supervisa la participación de los estudiantes en actividades sociales y académicas.	Es responsable de
35	36		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	
4	4	47	3	4	4	4	2	3	4	3	2	3	3	
4	4	52	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	
3	3	37	4	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	
3	4	46	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	
4	4	48	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	
5	5	53	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	3	
4	4	50	4	5	4	3	3	5	5	3	4	4	2	
5	5	58	4	3	4	3	3	5	5	3	3	3	2	
3	3	55	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	
4	4	47	3	5	4	3	5	5	5	3	3	3	4	
4	4	48	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
3	3	45	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
2	2	36	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	
3	3	37	3	3	4	3	4	4	3	2	2	3	4	
3	4	43	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
4	4	49	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	
4	4	37	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	2	
4	4	49	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	
3	3	39	4	5	4	3	3	4	4	3	2	3	2	
3	4	46	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	
4	4	47	3	5	3	3	2	4	5	5	3	3	2	
3	4	50	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	2	

BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BO	BR	BS	
RELACION CON LA COMUNIDAD														
Supervisa la participación de los estudiantes en actividades sociales y académicas.	Evalúa la cultura escolar desde la perspectiva de los estudiantes.	PUNTAJE	Dispone de un plan que fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad en torno a objetivos académicos.	Dispone de un plan para impulsar actividades con la comunidad coherentes con las metas educativas.	Desarrolla programas que atiendan las necesidades de la comunidad.	Creación de relaciones con las empresas para apoyar el aprendizaje social y académico de los estudiantes.	53 Dispone de recursos adicionales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje a través de la asociación con organismos externos.	Dotación de recursos que apoyan los acuerdos con las familias y la comunidad para garantizar el aprendizaje.	Promueve el fomento de mecanismos para llegar a las familias que están menos comprometidas.	Compromiso a los docentes a trabajar con instituciones de la comunidad para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento.	Escucha y tiene en cuenta las opiniones de la comunidad.	Escucha y tiene en cuenta las opiniones y necesidades de todas las familias.	59 Recoge información sobre los recursos y bienes de la comunidad.	Se de
47	48		49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	
3	2	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
4	4	53	5	5	5	5	3	2	4	4	4	5	4	
2	3	37	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
4	4	51	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	
2	3	38	4	4	5	2	1	1	5	4	5	4	5	
3	2	37	4	4	3	2	1	1	5	5	2	5	4	
2	3	45	4	4	4	2	1	4	4	5	4	5	4	
2	3	38	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	4	
2	4	46	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	
2	4	45	4	4	3	3	1	4	4	3	3	4	4	
4	4	48	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	
3	3	39	2	2	2	2	1	3	5	3	3	3	3	
4	4	38	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	
2	3	38	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	
2	2	36	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3	
2	4	45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
2	4	47	5	5	5	2	3	5	5	4	4	5	3	
2	3	38	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	
2	2	36	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	
2	4	45	4	4	3	3	5	3	2	3	5	4	3	
3	3	39	5	5	5	3	2	5	5	4	5	4	3	

BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	
RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS														
59 Recoge información sobre los recursos y bienes de la comunidad.	Supervisa la eficacia de las relaciones entre la escuela y la comunidad.	PUNTAJE	Dispone de un plan que fomenta la responsabilidad individual y colectiva de los docentes en los aprendizajes de los estudiantes.	Dispone de un plan para dar cuenta de los resultados académicos y sociales de los estudiantes a las partes interesadas.	Tiene en cuenta las aportaciones de los docentes para mantener su responsabilidad en los aprendizajes.	Desarrolla la responsabilidad social y académica de manera equitativa para todos los estudiantes.	Contempla tiempo para evaluar el aprendizaje del estudiante.	Contempla tiempo para evaluar la contribución del docente al aprendizaje del estudiante.	Incentiva a los docentes a que no atribuyan el fracaso escolar a otros.	Aboga para que los estudiantes demuestren altos niveles de aprendizaje social y académico.	Aborda con las familias el progreso en los objetivos escolares.	Comunica a los docentes cómo serán usados los resultados obtenidos para la mejora escolar.	Analiza la influencia de las evaluaciones de docentes en la mejora del currículo.	Se de
59	60		61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	
1	3	35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	3	45	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	
1	3	40	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
1	3	40	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	
1	3	43	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	
1	3	39	5	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	
1	3	41	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	
1	3	48	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	
1	3	41	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
1	3	37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
1	4	41	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
1	4	41	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	
1	2	29	4	4	5	3	3	4	4	4	2	4	3	
1	3	37	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	
1	2	37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
1	4	30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
1	2	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	2	42	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	
1	2	45	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	
1	4	38	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
1	2	41	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
1	3	40	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	
1	2	46	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	

BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH
RESPONSABILIDAD POR LOS RESULTADOS											
Dispone de un plan para dar cuenta de los resultados académicos y sociales de los estudiantes a las partes interesadas.	Tiene en cuenta las aportaciones de los docentes para mantener su responsabilidad en los aprendizajes.	Desarrolla la responsabilidad social y académica de manera equitativa para todos los estudiantes.	Contempla tiempo para evaluar el aprendizaje del estudiante	Contempla tiempo para evaluar la contribución del docente al aprendizaje del estudiante.	Incentiva a los docentes a que no atribuyan el fracaso escolar a otros.	Aboga para que los estudiantes demuestren altos niveles de aprendizaje social y académico.	Aborda con las familias el progreso en los objetivos escolares.	Comunica a los docentes cómo serán usados los resultados obtenidos para la mejora escolar.	Analiza la influencia de las evaluaciones docentes en la mejora del currículo.	Supervisa la exactitud e idoneidad de los datos utilizados para la mejora de los resultados de los estudiantes.	PUNTAJE
62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	56
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	45
4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	52
5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	50
5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5	46
3	5	5	5	4	3	5	4	5	4	4	51
5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	56
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	46
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	43
4	5	3	3	4	4	2	4	4	3	4	44
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	41
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	44
4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	54
3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	45
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	55
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48
5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	57

Matriz de categorización de la guía de entrevista a Directivos y Especialistas en Educación

Pregunta	Respuestas entrevistado/código	Categorías emergentes
<p>1.¿Cómo en la institución educativa el directivo ejecuta los objetivos de aprendizaje teniendo en cuenta la planificación, desarrollo, apoyo, inclusión, la comunicación y el seguimiento?</p>	<p>Directivo 1 “Como directivo realizo la ejecución de los objetivos de acuerdo con lo dispuesto por el ministerio de educación y su normativa vigente. Me planteo una visión y una misión en el PEI para mejorar los logros de aprendizajes de mis estudiantes con relación al año pasado, luego los planifico asignando comisiones con docentes responsables que garantizarán el desarrollo de los objetivos y metas planteadas, metas reales. En cuanto a la inclusión aceptamos a estudiantes de acuerdo con la norma y tenemos el apoyo de un equipo que orienta a los docentes. Como directivo hago lo posible por mantener una comunicación abierta, empática para abordar situaciones que se presentan en mi comunidad educativa. El seguimiento lo realiza a cada momento cuando visito las aulas para monitorear”</p>	<p>Gestión escolar Educación inclusiva</p> <p>Esfuerzo por una comunicación efectiva Trabajo en equipo</p>
	<p>Directivo 2 En el trabajo que realizo cada día tengo objetivos claros para mejorar los niveles de aprendizaje. Respondo a compromisos de gestión escolar y el primero se refiere al nivel de logro satisfactorio en las evaluaciones, ello está planificado en los documentos del PEI, PCI, PAT, RI. En el PEI se planifican y en el PAT se operativizan y se da seguimiento al cumplimiento. Se considera la inclusión de estudiantes con necesidades educativas especiales y con apoyo del equipo SANEE trabajamos para que den soporte a los docentes que presentan dificultades debido a que no son especialistas y tienen problemas para abordar los casos”.</p>	<p>Gestión escolar Educación inclusiva Dificultad de los docentes para abordar casos de inclusión</p>
	<p>Directivo 3 “Se ejecuta a través de lo elaborado en los instrumentos de gestión escolar, ahí nos hemos planteado objetivos y metas a mediano plazo con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Se hace un esfuerzo por incluir a los estudiantes con necesidades especiales porque los docentes no se encuentran debidamente capacitados para abordar los casos que se presentan. En esta etapa es muy importante la comunicación y la escucha activa de la mano con el trabajo colaborativo para ir replanteando nuestras estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales”</p>	<p>Gestión escolar Educación inclusiva</p> <p>Trabajo en equipo Comunicación Escucha activa</p>
	<p>Directivo 4 “Los realizo de manera conjunta en reuniones de trabajo primero con el equipo directivo y luego en comisiones que formamos para poder elaborar los instrumentos de gestión que son las directrices que guían la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes. Abordamos los compromisos de gestión escolar el cual se operativiza en el PAT de la institución educativa”.</p>	<p>Gestión escolar</p> <p>Trabajo en equipo Respeto</p>

	<p>Somos una institución educativa grande donde se aplica los principios del respeto y la escucha activa para manejar conflictos que se dan con los docentes en el cumplimiento de sus funciones debido a que varios de ellos no se comprometen y sólo cumplen su labor en el horario de clase”.</p>	<p>Escucha activa Manejo de conflictos</p>
	<p>Directivo 5 “Ejecuto los objetivos de aprendizaje, plateados en el PEI de la mano con todo el equipo directivo y las comisiones de trabajo que formamos en el planteamiento y ejecución del PAT. Para ello la comunicación es importante para realizar las acciones. Esta puede ser oral y/o escrita”</p>	<p>Gestión escolar Trabajo en equipo</p>
	<p>Especialista 1 Por los lineamientos que se emanan por el MINEDU los directivos responden necesariamente a los objetivos de aprendizaje. Este año hubo la necesidad de incidir en ello y con los monitoreos realizados garantizarlos debido a que se insertaron al sistema directores nóveles en la carrera. Hubo que ser incisivos y en los monitoreos que se han venido realizando se ha ido exigiendo desde los documentos de planificación hasta el PAT que es nivel de concreción de operatividad”.</p>	<p>Gestión escolar Directores nóveles</p>
	<p>Especialista 2 Lo ejecutan de acuerdo con su PCC en el marco de la normatividad vigente, movilizando el desarrollo de competencias, capacidades y desempeños de acuerdo con el ciclo, nivel y grado de estudios. Ello es monitoreado desde la UGEL y con llamada de atención en caso de no ejecución”.</p>	<p>Gestión escolar</p>
	<p>Especialista 3 Los objetivos de aprendizaje los directivos lo ejecutan según lo planificado en el PEI y PCC, de acuerdo con sus objetivos y metas que se operativizan en el PAT”</p>	<p>Gestión escolar</p>
<p>2. ¿Cómo el directivo desarrolla un currículum riguroso teniendo en cuenta la</p>	<p>Directivo 1 “El currículum es riguroso de acuerdo con lo dispuesto por el ministerio de educación, se abordan todas las competencias, capacidades y desempeños propuestos, hacemos también adaptaciones curriculares, para ello lo planificamos en unidades didácticas, de aprendizajes y sesiones. Se incluye una adaptación para los estudiantes con necesidades educativas especiales. También realizo el seguimiento al desarrollo en cada aula”</p>	<p>Gestión escolar Inclusividad</p>

<p>planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?</p>	<p>Directivo 2 “Se desarrolla a través de la implementación del currículum contextualizado en el PCC (proyecto curricular), plasmado en la planificación de cada una de las unidades didácticas que son abordadas mes a mes en las sesiones de aprendizaje. Esto se realiza de manera colaborativa por cada grado como manera de apoyo entre los docentes, las unidades si la planteamos en jornadas de trabajo en la institución en el mes de marzo, previo al inicio de clases. También atendiendo a la inclusión se realizan unidades didácticas diferencias para los niños que tenemos con necesidades educativas especializadas esto con el apoyo del equipo SANEE quien asesora a los docentes cada mes.</p>	<p>Gestión escolar Inclusividad Trabajo en equipo</p>
	<p>Directivo 3 “El currículum riguroso lo desarrollo en estricto cumplimiento de la normatividad vigente el cual es aplicado en cada ciclo teniendo en cuenta las competencias y desempeños. Ello se ve reflejado en las unidades didácticas que se elaboran con previsión.”</p>	<p>Gestión escolar</p>
	<p>Directivo 4 “Lo desarrollo en concordancia con el currículo nacional movilizando las competencias, capacidades y desempeños diversificados en el PCC y plasmado en cada unidad de aprendizaje. Los equipos de trabajo por ciclo realizan los reajustes de ser necesario para poder alcanzar las competencias. El seguimiento lo realizo en las visitas de acompañamiento y monitoreo pedagógico”.</p>	<p>Gestión escolar Trabajo en equipo</p>
	<p>Directivo 5 “El currículo lo aplicamos con rigurosidad cuando ponemos en acción lo planificado en el PCC en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica. Además, en las visitas de monitoreo verifico que se esté desarrollando”</p>	<p>Gestión escolar</p>
	<p>Especialista 1 De igual manera los directivos desarrollan el currículum de acuerdo con la contextualización realizada en el PCI en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica para movilizar las competencias y capacidades partiendo de una línea base previamente identificada en cada escuela. En su mayoría se organizan por equipos de trabajo”</p>	<p>Gestión escolar Trabajo en equipo</p>
	<p>Especialista 2 Lo desarrollan en el marco del Currículo Nacional de Educación Básica, es una exigencia que tiene que estar plasmado desde los instrumentos de gestión. Todo se realiza en base de ese marco normativo”.</p>	<p>Gestión escolar</p>

	<p>“Lo garantizo haciendo un seguimiento a mis docentes de acuerdo con el plan de monitoreo, también a través de las evaluaciones que se les aplica a los estudiantes en dos momentos: al inicio de año y en octubre y a través de los talleres dirigido a todo el personal, sin distinciones”</p>	
	<p>Especialista 1 La calidad de la enseñanza se mira desde varias aristas. Lo tiene que garantizan con los resultados de las evaluaciones censales realizadas cada año y también por el desarrollo de los compromisos de gestión que deben garantizar en cada uno de los monitoreos que realizamos, todo debe verse visualizado con evidencias desde la planificación hasta la evaluación. Lo que si observo que es un punto débil es la inclusión debido a que es insuficiente el apoyo que reciben y los maestros dejan de lado a esos niños que presentan necesidades educativas especiales diagnosticadas. Como UGEL el abordaje urge priorizar”.</p>	<p>Gestión escolar</p> <p>Evaluación</p> <p>Carencia de inclusión por desconocimiento docente</p>
	<p>Especialista 2 La calidad de la enseñanza es un proceso que los directores con pinzas abordan desde el inicio de clases debido a que siempre existen docentes nombrados que se resisten a mejorar sus prácticas, no quieren escuchar al directivo y que a veces en intervenciones como especialistas se ve que no quieren cambiar”.</p>	<p>Baja resistencia de mejora en la práctica docente</p>
	<p>Especialista 3 Ellos garantizan la calidad de la enseñanza en cada uno de los monitoreos que desde la UGEL realizamos, tiene que evidenciar con hechos sus avances y las acciones que vienen implementando hasta la fecha”.</p>	<p>Gestión escolar</p>
<p>4.¿Cómo el directivo contribuye a la construcción de una cultura aprendizaje y trabajo en equipo teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la</p>	<p>Directivo 1 “Sí, sí contribuyo a una cultura de trabajo en equipo, cuando nos reunimos en jornadas trabajamos en equipos, las comisiones de trabajo sin embargo, existe resistencia de algunos docentes nombrados, sienten que pierden tiempo, quiere que les asigne trabajos individuales y para evitar problemas les asigno de esa manera. Trato vivir en armonía, me ha dado buenos resultados.”</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Manejo de conflictos</p>
	<p>Directivo 2 “En la IE que dirijo lo realizo fomentando la reflexión de la práctica docente en cada una de las visitas de monitoreo. En las jornadas institucionales también lo abordamos en cada equipo para mejorar el desempeño docente y establecer metas para la mejora de los aprendizajes. Es una labor ardua que año a año he venido trabajando, resolviendo situaciones de poco compromiso y</p>	<p>Gestión escolar</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Manejo de conflictos</p>

inclusión, la comunicación y el seguimiento?	desánimo por la labor docente, debido a que varios de ellos les cuesta comprometerse en equipo, lo hacen más de manera personal"	
	Directivo 3 "Estamos inmersos todos en esta cultura de aprendizaje, porque en equipos analizamos constantemente nuestras prácticas para aprender de nuestros desaciertos, practicamos la pedagogía del error constructivo con los estudiantes y docentes. Ello lo realizamos en las jornadas planificadas En el PAT".	Gestión escolar Trabajo en equipo
	Directivo 4 "Lo realizo concientizando a mis docentes en la mejora continua, reflexionando en los talleres de sensibilización y reflexión sobre el quehacer educativo. También abordo la importancia del trabajo en equipo y la comunicación como pilares".	Gestión escolar Trabajo en equipo
	Directivo 5 "Contribuyo a esta cultura cuando demuestro con el ejemplo el respeto a cada uno, la escucha activa, cuando centro la atención en lo que se me trasmite y en el trabajo colaborativo que realizamos en las diversas comisiones que se forman al inicio del año. Hago seguimiento en las visitas de monitoreo que realizo".	Respeto Escucha activa Trabajo en equipo Gestión escolar
	Especialista 1 "En la actualidad, los directivos tienen grupos de comunidades de aprendizaje profesional a través del ciclo de formación interna, son un promedio de 15 colegios focalizados donde el equipo directivo más los integrantes del comité pedagógico reciben de parte del Minedu (Ministerio de educación) junto con la UGEL 04 cierto entrenamiento para que puedan trabajar con los docentes en la hora de los colegiados o los grupos de interaprendizaje ellos están reforzando potenciando lo que es el trabajo en equipo, todo se encuentra planificado en los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI)". El director está obligado a desarrollar una cultura de aprendizaje colaborativo, pero necesita de habilidades, de herramientas interpersonales e intrapersonales, por ahí escuché tener carácter no es gritar, tener carácter es dominar tu temperamento y eso hace falta mejorar en los directores. Muchos directores han asumido por promoción interna, es decir un docente ha asumido, necesita mejorar sus relaciones porque a veces por celos profesionales se ven desquebrajado las relaciones lo que no contribuye a una cultura de aprendizaje y trabajo en equipo".	Comunidades de aprendizaje profesional Habilidades socio emocionales

	<p>Especialista 2 “Solo 15 colegios focalizados con su equipo directivo y los integrantes del comité pedagógico reciben de parte del Minedu entrenamiento para que puedan trabajar en el colegio con los docentes en la hora del trabajo de interaprendizaje de acuerdo con lo planificado en los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI). A pesar de ello, algunos directivos tienen algunos roces con docentes, necesitan herramientas que les ayude a trabajar de manera profunda en su ser para después con sus demás miembros de su comunidad educativa” Al visitar las escuelas se necesita trabajar ms la autorregulación de emociones con el líder para un buen clima, para la comunicación asertiva. Se necesita tener propuestas netamente con profesionales expertos en estas habilidades. Un equilibrio se necesita para un buen liderazgo, más aún hay un buen grupo de directores nóveles que se han insertado a la carrera. Así mismo, no se observa en los documentos de gestión esté plasmado el desarrollo de estas herramientas <u>socioemocionales</u> para todos los integrantes de la IE”.</p>	<p>Carencia de herramientas de resolución de conflictos</p> <p>Habilidades socio emocionales</p> <p>Directores nóveles</p>
	<p>Especialista 3 “La norma técnica del inicio del año escolar 2023 indica puntualmente la construcción de una cultura de paz y aprendizaje a raíz del acontecimiento importante que cambio la vida de las personas, la <u>Covid 19</u>. La normativa exige el desarrollo en las instituciones educativas de las habilidades sociales socioemocionales como la empatía la solidaridad y el trabajo en equipo la convivencia escolar en el cual están inmersos los estudiantes, los docentes, personal de servicio padres de familia, directivos. Por ello, los directivos de colegios focalizados y los integrantes del comité pedagógico reciben de parte del Minedu capacitaciones con el fin de que mejor la convivencia escolar. En la red a mi cargo, aún observo algunos problemas de quejas de docentes hacia su equipo directivo, hace necesario dar ese soporte socioemocional para manejo del clima institucional”.</p>	<p>Habilidades socio emocionales</p> <p>Carencia de herramientas de resolución de conflictos</p>
<p>5. ¿Cómo el directivo fomenta las relaciones entre la institución educativa y la comunidad teniendo en</p>	<p>Directivo 1 “Bueno hago lo posible por fomentarlas me reúno con los padres de familia, los cito, pero solo viene un 30%, esto se debe a que trabajan y no pueden venir. Todas las actividades están planificadas y se ejecutan de acuerdo con ello, lo que me cuesta es hacer alianzas con empresas, lo he planificado, pero no lo hago”.</p> <p>Directivo 2</p>	<p>Gestión escolar</p> <p>Evita realizar alianzas estratégicas</p> <p>Gestión escolar</p>

<p>cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?</p>	<p>“Las promuevo a través de jornadas de reflexión entre docentes y entre padres e hijos. Lo planificamos desde el PEI e incluimos a todos los miembros de la comunidad. Alrededor de la IE hay microempresas que de manera voluntaria en algunas situaciones han colaborado con bienes para la mejora institucional”</p>	<p>Aliado estratégico</p>
	<p>Directivo 3 “Las realizo en los talleres o jornadas con padres de familia, también en las jornadas de integración en diferentes momentos del año, no cuento con alianzas estratégicas debido a que no hay apoyo externo de ningún tipo”. Todo el trabajo lo realizamos en equipos de trabajo.</p>	<p>Gestión escolar Trabajo en equipo</p>
	<p>Directivo 4 “Esta acción lo realizo a través de talleres o encuentros entre docentes, padres de familia y estudiantes planificados en el PEI y PAT. Para el apoyo a la institución tengo realizadas alianzas estratégicas con dos empresas del rubro transportes quienes colaboran con la institución. En el colegio practicamos la escucha activa con toda la comunidad educativa</p>	<p>Gestión escolar Escucha activa Aliado estratégico</p>
	<p>Directivo 5 “Lo realizo planificando en los instrumentos de gestión (PEI) las alianzas estratégicas con una empresa de rubo plástico que se encuentra en la zona quienes apoyan generosamente con la IE en las actividades que realizamos. También lo realizo fortaleciendo las relaciones entre los padres de familia y los docentes en las jornadas para padres”</p>	<p>Gestión escolar Aliado estratégico</p>
	<p>Especialista 1 “Veo que los directores de mi red en un 30% se preocupan en establecer alianzas estratégicas, pero el otro porcentaje ni se preocupa, no quieren hacerse problema. Lo que, si veo que realizan jornadas de reflexión en cumplimiento de la norma, en algunos casos lo hacen por cumplir, he visitado escuelas en sus jornadas y dan mucho que desear en su planificación y ejecución no se entiende lo que tratan de abordar. Es lamentable esta situación”.</p>	<p>Evita realizar alianzas estratégicas</p>
	<p>Especialista 2 De acuerdo con las normativas vigentes los directores tienen que fomentar las relaciones positivas con la comunidad en la planificación de sus instrumentos de gestión, pero a veces por conflictos internos que no son solucionados oportunamente generan un mal clima institucional lo que hace que las jornadas planificadas con los padres y docentes no se lleven de manera óptima. Aliados estratégicos en varios casos no lo solicitan porque sienten que es una pérdida de tiempo.</p>	<p>Habilidades socio emocionales Carencia de herramientas de resolución de conflictos</p>

	<p>Especialista 3 Las relaciones entre la institución educativa y la comunidad en su mayoría son realizadas por exigencia de la UGEL, donde debe evidenciar acciones entre los docentes, estudiantes y sus familias. Muy pocos de ellos establecen acuerdo de alianzas que ayuden a su colegio.</p>	<p>Evita realizar alianzas estratégicas</p>
<p>6. ¿Cómo el directivo fomenta la responsabilidad por los resultados teniendo en cuenta la planificación, el desarrollo, el apoyo, la inclusión, la comunicación y el seguimiento?</p>	<p>Directivo 1 “A cada momento nos evaluamos y todos los docentes hacen su esfuerzo por mejorar, por ello, pongo en práctica diversas estrategias de estímulo como resoluciones directorales de felicitación por grados de acuerdo con las evaluaciones internas, todo está contemplado en el PEI y PAT de la institución educativa. El seguimiento que se realiza es continuo. Practico constantemente la escucha activa y resuelvo situaciones con padres de familia y docentes para una mejor convivencia”</p>	<p>Gestión escolar Estímulos – premios Manejo de conflictos Escucha activa</p>
	<p>Directivo 2 “En las jornadas con docentes y padres se propicia la reflexión del rol que cumple cada uno en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Ello se realiza apoyado con el psicólogo que la UGEL envía a la IE”.</p>	<p>Gestión escolar Aliado estratégico</p>
	<p>Directivo 3 “Lo realizo a través del involucramiento de la comunidad educativa en el día de logro donde muy aparte de mostrar los avances de aprendizaje a la comunidad también, se reconocen las buenas prácticas docentes y de estudiante a través del reconocimiento público y certificados” Todo se encuentra planificado en los instrumentos de gestión”.</p>	<p>Gestión escolar Estímulos – premios</p>
	<p>Directivo 4 “Si lo fomento, en las jornadas con los docentes realizamos jornadas de sensibilización de la labor docente y de la labor que realizamos todos los miembros de la comunidad educativa con el fin de dejar en claro que nuestro interés de mejora es los aprendizajes y por ello todos somos responsables. Estas jornadas se encuentran debidamente planificadas en el PAT e incluyen a todos los miembros de la IE. La comunicación es permanente, se practica la escucha activa”</p>	<p>Gestión escolar Escucha activa</p>
	<p>Directivo 5 “La responsabilidad por los resultados lo propicio principalmente en el día de logro que se realizan en la institución educativa donde todos comunicamos los avances y establecemos compromisos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Ello es un acto público de alta relevancia donde cada uno sabe el rol que cumple y se esfuerza por comprometerse en la mejora. Soy de la opinión que la comunicación es importante, lo realizo con algunas limitaciones, siento</p>	<p>Gestión escolar</p>

	<p>que necesito mejorar, soy un directivo que ha iniciado labores recientemente y me debo esforzar más"</p>	<p>Comunicación efectiva</p>
	<p>Especialista 1 Los directivos por función deben responder a los resultados en los avances de su institución educativa, resultados de las evaluaciones censales, denuncias, quejas en SISEVE o en otro aplicativo que resulte una alerta.</p>	<p>Gestión escolar</p>
	<p>Especialista 2 Bueno, ellos lo realizan en su balance de gestión y en el día de logro institucional donde se hace responsable por los resultados que han obtenido, todo ello está planificado en los documentos correspondientes.</p>	<p>Gestión escolar</p>
	<p>Especialista 3 Los directivos fomentan la responsabilidad por los resultados en su memoria anual de gestión y en el día del logro donde juntamente con su comunidad describen lo avanzado y propone acciones de mejora</p>	<p>Gestión escolar</p>