



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA
FACULTAD DE EDUCACIÓN

**LIDERAZGO Y EDUCACIÓN EMOCIONAL
COMO EJES FUNDAMENTALES EN EL
EJERCICIO DOCENTE: PROGRAMA DE
MODELADO DE PRÁCTICAS DOCENTES EN
UNA I.E.**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN

AUTOR

MARIA ALEJANDRA PEÑARRIETA JUANITO

ASESOR

RAQUEL VILLASECA ZEVALLOS

LIMA – PERÚ

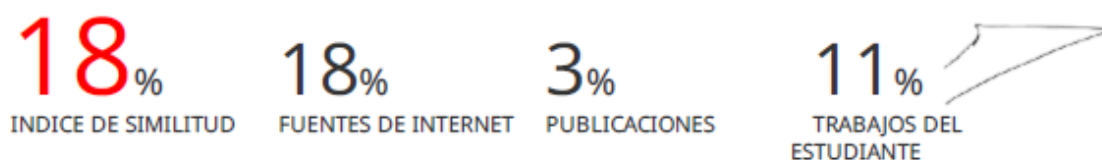
2024

Asesora

Lic. Raquel Villaseca Zevallos

LIDERAZGO Y EDUCACIÓN EMOCIONAL COMO EJES FUNDAMENTALES EN EL EJERCICIO DOCENTE: PROGRAMA DE MODELADO DE PRÁCTICAS DOCENTES EN UNA I.E.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.erubrica.com Fuente de Internet	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.uti.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	www.diva-portal.org Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo del estudiante	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	scielo.cl Fuente de Internet	<1%

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
I. PRESENTACIÓN.....	3
1.1. Descripción de aspectos relevantes de la Institución Educativa.....	3
1.2. Descripción del rol y responsabilidad desempeñados en experiencias previas en Instituciones Educativas.....	4
II. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN QUE SE DESEA MEJORAR O INNOVAR.....	8
3.1. Caracterización del grupo de destinatarios de la propuesta de innovación o mejora educativa	9
3.2. Necesidades y demandas formativas de los docentes	10
3.3. Referentes conceptuales	12
3.3.1. Liderazgo.....	12
3.3.2. Educación emocional - Inteligencia emocional.....	13
3.3.3. Importancia de la educación emocional	15
3.3.4. Fortalecimiento - modelado de capacidades y prácticas docentes	16
3.4. Aportes de experiencias realizadas sobre el tema.....	18
3.4.1. Programa “Emociones con éxito”	18
3.4.2. Programa “Aulas felices”	19
3.4.3. Propuesta “Inteligencia emocional para el aprendizaje” y “Recursos para el liderazgo pedagógico efectivo”.....	20
3.4.4. Propuesta de Educación Emocional de la Fundación Liderazgo Chile	21
3.4.5. Programa RULER	22
IV. PROPUESTA DE MEJORA O INNOVACIÓN CON RELACIÓN A LA SITUACIÓN PLANTEADA.....	22
4.1. Objetivos de la propuesta	22
4.1.1. Objetivo General	22
4.1.2. Objetivos Específicos.....	22
4.2. Descripción de la propuesta.....	23
4.2.1. Diagnóstico y evaluación:	23
4.2.2. Capacitación y desarrollo de competencias con docentes	26
4.2.3. Capacitación y formación a padres de familia	27
4.2.4. Evaluación ex post de los avances y logros obtenidos	27
4.3. Plan de actividades a realizar.....	27
4.4. Cronograma de actividades	28
4.5. Viabilidad de la propuesta	29

4.6.	Evaluación de la propuesta	29
4.7.	Desarrollo de la propuesta	30
4.7.1.	Diagnóstico y evaluación:	30
4.7.1.1.	Inteligencia y educación emocional.....	30
4.7.1.2.	Liderazgo	31
4.7.1.3.	Rúbrica de evaluación:.....	33
4.7.2.	Capacitación y desarrollo de competencias con docentes.....	33
4.7.2.1.	Taller I: Liderazgo y Gestión de Equipos	33
4.7.2.2.	Taller II: Gestión de emociones, estrés y gestión del tiempo	34
4.7.2.3.	Taller III: Habilidades de comunicación y empatía	35
4.7.2.4.	Taller IV: Resolución de conflictos y relaciones personales	35
4.7.3.	Capacitación y formación a padres de familia	37
4.7.4.	Evaluación ex post de los avances y logros obtenidos	38
4.7.4.1.	Inteligencia y educación emocional.....	38
4.7.4.1.1.	Análisis comparativo resultados diagnóstico y resultados evaluación ex post - Inteligencia y educación emocional.....	39
4.7.4.2.	Liderazgo	40
4.7.4.2.1.	Análisis comparativo resultados diagnóstico y resultados evaluación ex post - Liderazgo	41
4.7.4.3.	Rúbrica de evaluación de observación del desempeño docente.....	42
4.7.4.3.1.	Análisis comparativo resultados diagnóstico y resultados evaluación ex post – Rúbrica de evaluación de observación del desempeño docente.....	43
4.8.	Evaluación de la propuesta	43
V.	CONCLUSIONES	45
VI.	BIBLIOGRAFÍA	46
VII.	ANEXOS	50

RESUMEN

El presente trabajo presenta una propuesta que tiene como objetivo desarrollar las capacidades de los docentes de la Institución Educativa “Pequeñitos” con la finalidad de mejorar su desempeño y potenciar su rol docente especialmente en dos aspectos fundamentales como son el liderazgo y la educación emocional.

Esta propuesta considera cuatro etapas: I) Diagnóstico y evaluación de los docentes en liderazgo y educación emocional, que conlleva una evaluación y control inicial de los docentes mediante test estandarizados así como mediante la percepción del personal directivo a través de una rúbrica de evaluación, II) Capacitación y desarrollo de competencias, en la que se realizarán talleres presenciales orientados al desarrollo del liderazgo e inteligencia emocional así como de competencias y estrategias tanto para una aplicación práctica en su rol docente como para una aplicación en el ámbito personal, III) Capacitación y formación a padres de familia. Finalmente, para obtener una medición de los resultados obtenidos con la propuesta, se realizará una última etapa: IV) Diagnóstico de los avances y logros obtenidos, que establecerá una evaluación de control final similar a la de la primera etapa, orientada a evaluar los resultados obtenidos tanto mediante los test estandarizados como por la percepción de personal directivo.

Esta propuesta se realiza para poner en evidencia mi formación académica en el marco del proceso para la obtención del grado de licenciatura en educación. La propuesta de mejora educativa se realiza en un periodo de 3 meses.

Palabras clave: Liderazgo, educación emocional, prácticas docentes

INTRODUCCION

Los docentes ejercen un rol fundamental en la sociedad, pues es a través de ellos que los estudiantes construyen no solamente conocimientos básicos, sino que además construyen competencias duras y blandas tanto de manera individual como colaborativa, mismos que dirigirán sus conductas futuras y encaminarán su desenvolvimiento como ciudadanos. Por otro lado, sabemos que los cambios antes lineales, son ahora exponenciales, esto en cuanto a tecnología refiere, pero también en cuanto a las interacciones como personas frente a determinados retos y situaciones.

Al ser tan diversas las situaciones por las que las personas pasamos, si las comprendemos desde una mirada pedagógica, encontraremos que es de real importancia analizar el actuar tanto de los docentes como de los estudiantes, cómo se adaptan y cómo reaccionan ante determinados escenarios y cuáles son los resultados que obtienen. El aprendizaje técnico y especialmente el aprendizaje adaptativo, es un proceso colectivo, es la resultante de la forma en cómo los estudiantes y docentes se relacionan en conjunto.

Es en este escenario que los docentes requieren en su rol formativo con niños pequeños, desarrollar habilidades y competencias relacionadas al liderazgo, tal como lo define Cattell (1972) en De Bustos Nogales (2018) el liderazgo propicia la generación de cambios efectivos en el rendimiento de un grupo, si sumamos esto a la importancia de desarrollar, gestionar emociones y la forma en cómo reaccionan los estudiantes frente a las circunstancias, la medida en que los docentes busquen desarrollar distintas competencias relacionadas al liderazgo, permitirá que afiancen comportamientos, conocimientos y habilidades que los ayuden a actuar en una convivencia de mayor aprendizaje, interacciones positivas, empatía e inteligencia social.

Tal como señalara Senge (2012) el liderazgo permite crear un ámbito de continua comprensión de la realidad, adquiriendo así mayor capacidad de participación en el acontecer mundial, permitiendo con ello diseñar y crear nuevas realidades.

Así también, la inteligencia emocional y un desarrollo de la misma ejerce gran influencia en las interacciones interpersonales, fomentando aspectos fundamentales como la empatía, la resolución de conflictos, el bienestar social y la salud mental. La inteligencia emocional y el autoconocimiento que implica la misma, permite una mejor comprensión de fortalezas, debilidades y valoraciones personales, facilitando a su vez la toma de decisiones, haciéndolas más certeras y equilibradas. La inteligencia emocional se relaciona con una mayor capacidad para afrontar los desafíos de la vida.

I. PRESENTACIÓN

1.1. Descripción de aspectos relevantes de la Institución Educativa

La Institución Educativa Inicial “Pequeñitos” está ubicada en el distrito de Cerro Colorado, en la ciudad de Arequipa, nace hace 25 años como Institución Educativa Inicial por Resolución Directoral 0126-99-DREA el 19 de febrero del 1999, pertenece a la UGEL Arequipa Norte y a la Gerencia Regional de Educación Arequipa.

En el presente año lectivo 2024, alberga a 65 estudiantes. El número de personal docente o relacionados que actualmente labora en la Institución es de 12, considerando docentes de aula, auxiliares, docentes de taller y psicóloga (Institución Educativa, 2024).

En la información que detalla la Municipalidad Distrital en la caracterización del distrito de Cerro Colorado (2013) se señala en el apartado de desarrollo humano y pobreza, sección pobreza monetaria, que el distrito clasifica este aspecto acorde a lo siguiente: 18,0% (pobreza), de la cual se considera 2,9% (extrema) y 15,1% (no extrema) obtenidos mediante el método de línea de pobreza por el consumo por el instituto Nacional de Estadística e Informática INEI lo que en consecuencia detalla un 82% de la población del distrito que en dicho año, se ubica en el sector no pobre de la población. Cabe resaltar que, aunque se buscaron datos más actuales por los recientes cambios coyunturales tanto a nivel nacional como internacional, no se encontraron fuentes más recientes.

Considerando la información previamente mencionada, así como la ubicación geográfica de la Institución Educativa es que se infiere que la Institución destina sus servicios a pobladores ubicados en las cercanías y respecto a los niveles socioeconómicos se orienta a sectores de clase media de la población, datos que se mencionan puesto que pueden influir en la oportunidad y el acceso a recursos para el desarrollo de habilidades blandas tanto en docentes como en estudiantes.

1.2. Descripción del rol y responsabilidad desempeñados en experiencias previas en Instituciones Educativas

Enseña Perú es una asociación sin fines de lucro que tiene como visión lograr que “para el año 2032, al menos 8 de cada 10 niños y jóvenes peruanos reciban una educación de excelencia” (Enseña Perú, 2024). Es parte de Teach for All, una red global de 61 organizaciones asociadas independientes ubicadas en distintos países, dirigidas y financiadas localmente, todas en pro de expandir las oportunidades educativas en sus naciones. Enseña Perú tiene como objetivo la construcción de un movimiento nacional que transforme la educación, para lo cual recluta y capacita tanto en aspectos técnicos como de liderazgo a profesionales egresados de distintas profesiones, universidades e institutos superiores para que se comprometan por dos años ejerciendo como docentes en colegios y escuelas en zonas vulnerables de todo el Perú, impactando así en la mejora de los resultados y rendimiento académico, buscando desarrollar también habilidades blandas en cientos de estudiantes.

Por otro lado, Enseña Perú trabaja también con docentes y directores formándolos en técnicas pedagógicas y de liderazgo. Además, Enseña Perú involucra también a la comunidad, empresas e instituciones a que apoyen y sumen esfuerzos de distintas maneras mediante proyectos y donaciones, buscando construir comunidades de aprendizaje que se cimientan en la colaboración.

Durante mi experiencia como PEP (Profesional de Enseña Perú) en el periodo 2013 - 2014, tuve la oportunidad de ejercer labores en dos realidades muy distintas; con estudiantes de 6to grado en la Institución Educativa Fe y Alegría N° 29 ubicada en Ventanilla alta – Callao, esto durante el periodo de preparación y formación para ejercer como PEP y posteriormente de manera directa como tutora y docente de estudiantes de 5to y 6to grado en la Institución Educativa Virgen de la Asunta ubicada en el centro poblado alpaquero Salinas Huito, provincia

de San Juan de Tarucani – Arequipa. Para este último propósito, se dividió un aula multigrado por lo que las funciones ejercidas como tutora y profesora implicaban la planificación de las sesiones de aprendizaje de todos los cursos, la ejecución de las mismas mediante la enseñanza e impartición de conocimientos tanto teóricos como prácticos, la evaluación del proceso de aprendizaje y en paralelo, el desarrollo y formación en habilidades blandas y de liderazgo en los estudiantes, esto en un entorno rural con limitaciones de recursos (no había fluido eléctrico, señal de teléfono, ni tecnología para poder emplear medios multimedia) así como con las limitaciones propias del medio como viento y frío intensos con bajas temperaturas (4,300 m.s.n.m.).

Tanto en Ventanilla como en Salinas pude evidenciar que además de los retos académicos que tenían los estudiantes, se evidenciaban retos relacionados a las habilidades blandas y gestión de emociones tanto de los docentes, estudiantes, así como de otros actores de la comunidad educativa, lo cual en muchos casos relacionaba y afectaba a la calidad del proceso enseñanza - aprendizaje que se propiciaba.

II. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Se evidencia que la sociedad en general especialmente en nuestro país, atraviesa por una carencia notable de habilidades blandas, el bienestar socioemocional no siempre está en los niveles adecuados, se observa la necesidad de que las personas en general desarrollen aspectos tales como la comunicación efectiva y asertiva, empatía, gestión del tiempo, resolución de problemas, inteligencia emocional, entre otros.

El ámbito educativo no es la excepción, docentes, personal directivo y consecuentemente estudiantes, recibieron en su mayoría una formación orientada a desarrollar con mayor énfasis aspectos técnicos, los cuales se priorizaban ante una educación emocional y en habilidades relacionadas. Los espacios dirigidos al desarrollo de estas destrezas solían ser muy pocos y limitados y aunque esto está cambiando y se les está dando mayor importancia y prioridad, es fundamental generar mayores espacios de reflexión y aprendizaje en torno a este aspecto. La educación posibilita un universo de opciones para la gestión y regulación de emociones y comportamientos, el afrontamiento de retos, el desarrollo de propósitos, autoanálisis y con ello, el establecimiento de relaciones interpersonales positivas y de sana convivencia.

Adicionalmente, el Proyecto Educativo Nacional al 2036 (2020) plantea en su orientación estratégica número dos que los docentes requieren comprometerse con los aprendizajes de sus estudiantes, así como comprender sus necesidades y entorno tanto cultural, social como ambiental, buscando contribuir al desarrollo de su potencial “desplegando proactivamente su liderazgo para la transformación social y construyendo vínculos afectivos positivos”.

Por otro lado, el Ministerio de educación (2014), a través del Marco de Buen Desempeño Docente detalla distintos dominios que buscan definir criterios para un adecuado desempeño

del personal docente dentro de los cuales se desarrollan competencias y desempeños específicos que buscan guiar “cambios positivos y profundos en la práctica de la enseñanza”, para los objetivos de este trabajo se toma especial referencia en los siguientes dominios: dominio de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (dominio 2, competencia 3) que manifiesta la necesidad de crear un clima propicio para el aprendizaje y la convivencia democrática con miras a la formación de ciudadanos críticos. Dominio de participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad (dominio 3, competencia 7) que busca el aprovechamiento de los saberes y recursos docentes en procesos educativos y dominio de desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente (dominio 4, competencia 8) que detalla la necesidad de que los docentes reflexionen sobre su práctica y desarrollen procesos de aprendizaje continuo y responsabilidad profesional.

Por estos motivos, sumados a la realidad institucional es que considero importante apostar por el desarrollo integral de las personas, en este caso a través del desarrollo de un programa orientado a mejorar y potenciar el desempeño del rol docente especialmente en lo referente a liderazgo y a educación emocional.

III. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN QUE SE DESEA MEJORAR O INNOVAR

La observación desde la práctica durante mi experiencia en el rol docente, así como el análisis de la problemática revisada con docentes orientados a distintos niveles de educación en mi formación previa como Psicóloga, permitió evidenciar la necesidad del común de personas en el entorno educativo en cuanto a la gestión emocional y aplicación práctica del liderazgo, conceptos que se conocen en la práctica pero cuya aplicación en situaciones reales es aún limitada, no solo en el contexto educativo, sino en general en una sociedad en la que se evidencia cada vez más una crisis de control y manejo de aspectos como la ira, la gestión del tiempo, la motivación, la comunicación, la empatía, entre tantos otros, así como el conocimiento y aplicación de recursos para un mejor desenvolvimiento y desarrollo de la inteligencia emocional y liderazgo no solo en aspectos negativos sino también como motor e impulso para un desempeño más eficaz en la práctica educativa.

Adicionalmente, evaluando la realidad institucional con personal directivo de la I.E., se evidencia la importancia de trabajar dichos temas para mejorar las competencias y habilidades blandas de las docentes de la institución y afianzar así su rol docente de modo que puedan tener una mejor capacidad de respuesta a los requerimientos de sus estudiantes, considerando que algunos de ellos presentan distintas dificultades de adaptación y gestión emocional.

Es por esta situación que se tiene la disposición de presentar esta propuesta cuyo objetivo es el de fortalecer habilidades blandas del personal docente de la I.E. especialmente en aspectos relacionados al liderazgo y la inteligencia emocional tanto en una aplicación práctica para el propio docente en su actuar, como en la aplicación de los aprendizajes adquiridos en sus sesiones de clase a través de talleres formativos que incluyen aspectos a trabajar con sus estudiantes, todo ello con los aprendizajes adquiridos en mi rol docente en el periodo de

formación tanto por Enseña Perú como por UPCH, sumados a mi experiencia y conocimiento profesional adicional en el campo de la psicología.

3.1. Caracterización del grupo de destinatarios de la propuesta de innovación o mejora educativa

Se detallan las características de los beneficiarios de la propuesta:

- **Directos:** la propuesta está dirigida al 100% del personal docente y relacionados de la Institución Educativa que incluye a 4 docentes de aula, 4 auxiliares en la parte de evaluación, diagnóstico y talleres prácticos, como a otros miembros de la institución en los talleres prácticos como son la psicóloga y directora de la institución. Respecto a su formación; 6 tienen formación universitaria, 2 formación técnica considerando un nivel de estudios Superior, mientras que 2 tienen estudios de Postgrado, el rango de edades fluctúa entre los 24 y 53 años, siendo en su totalidad de género femenino. Por otro lado, se presenta como fortaleza que este personal tiene entre 2 y 29 años como tiempo de servicio en la labor docente y entre 1 y 14 años como tiempo de trabajo en la I.E.

- **Indirectos:** si bien la propuesta no está destinada a una intervención directa con los 65 estudiantes de la institución, se considera que, con los resultados esperados, se vean también beneficiados con que sus docentes ejerzan estrategias de liderazgo, así como una mejor gestión de sus emociones y en consecuencia un mejor desenvolvimiento en dichos aspectos en las sesiones de clase y la dinámica diaria en la institución.

Tabla 1*Distribución de estudiantes en el nivel Inicial de la I.E. Pequeñitos*

Edad de los niños y niñas	N° de Aulas	N° de docentes	N° de estudiantes
2 años	1	1	19
3 años	1	1	14
4 años	1	1	14
5 años	1	1	18
Total	4	4	65

Fuente: Elaboración propia

3.2. Necesidades y demandas formativas de los docentes

El Ministerio de educación, 2021 a través de la Encuesta Nacional a Docentes (ENDO) cuyo objetivo es acopiar información sobre los docentes del país de modo que se conozca distintas percepciones, así como características que impactan en su labor, señala en los resultados nacionales que 6 de cada 10 docentes sufren de estrés, 3 de cada 10 sufren ansiedad y 2 de cada 10 depresión. Además, 51,7% consideraron que la actividad más difícil en su rol docente, es la de atender los problemas socioemocionales.

Así también, la ENDO 2021 en sus resultados regionales Arequipa, señala al estrés con 65,4% y a la ansiedad con 36,4% como las enfermedades con mayor porcentaje de recurrencia entre otros problemas tanto de salud física como mental. De igual manera, la ENDO de Instituciones Educativas Publicas de Educación Básica Regular (2020), respecto al panorama de salud física y mental, señala que dos de las enfermedades más frecuentes son el estrés con 60,4% y la ansiedad con 27,3%. figurando de manera similar en los resultados de la ENDO 2014 y 2016 entre los primeros lugares en tiempo pre pandémico. Por tal, es que se aprecia que la salud mental, así como el desarrollo de habilidades y competencias para gestionar las

emociones y otros aspectos relacionados, es una necesidad real para los docentes dada su labor y distintos retos que se les presentan habitualmente en su rol profesional, esto además de considerar lo correspondiente al ámbito personal.

El Ministerio de Educación en conjunto a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2017), comparten en sus aportes para la reflexión y construcción de políticas docentes en una de sus cuatro publicaciones: Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos en el Perú, que uno de los aspectos claves en la percepción de necesidades formativas docentes, es el del acompañamiento y orientación educativa, entendiendo y definiendo al acompañamiento socioafectivo y cognitivo de los estudiantes como un servicio inherente al currículo y con carácter formativo, promocional y preventivo. Discurre como agente de orientación educativa a los directivos, docentes, tutor, padres de familia, psicólogo (para las instituciones que lo tengan) y los propios estudiantes, considera que las actividades de todos ellos se cumplen y desarrollan en áreas como la académica, la vocacional, la personal – social, la de salud física, emocional, mental, de convivencia escolar y ayuda social, destacando como una debilidad en su propia formación, el hecho de no contar con estrategias claras de intervención ante aspectos socioafectivos y de salud mental.

Así mismo, en la Institución educativa, se pudo apreciar en el diagnóstico realizado, que se tienen como oportunidad de mejora, factores diversos tanto en Inteligencia emocional (autocontrol, automotivación y adaptación a los cambios) como en liderazgo (orientarse más a un liderazgo transformacional que transaccional orientado a la recompensa contingente).

Por otro lado, personal directivo refiere la importancia e interés por que los docentes puedan desarrollar y mejorar aspectos ligados al liderazgo, gestión emocional y consecuentemente salud emocional considerándolos aspectos importantes con utilidad para sí mismos como en

el desenvolvimiento en la dinámica con sus estudiantes involucrándolos en la enseñanza impartida a los mismos.

3.3. Referentes conceptuales

Los conceptos que se utilizan y que sirven de referencia en este programa son:

3.3.1. Liderazgo

El tema de liderazgo ha sido ampliamente desarrollado, muchas son las definiciones y aspectos por los cuales es posible explicarlo, uno de los autores referentes sobre el tema es Michael Fullan, 2003 quien señala que el liderazgo moral implica tener una visión clara de lo que es mejor para los estudiantes y la comunidad escolar en general, y tomar decisiones basadas en valores y principios éticos, en lo que es correcto y en una cultura de cambio. Dada la cultura de cambio y la necesidad de adaptarse y ser creativo, los más efectivos líderes para Fullan, no son los más inteligentes, sino “los que combinan brillantez intelectual con inteligencia emocional”.

Otra definición a considerar es la propuesta por Gento, González y Silfa, 2020 quienes señalan al liderazgo desde el punto de vista de la promoción de cambios sustanciales, de la mejora en los procesos de enseñanza y del impacto que tienen en sus estudiantes. Un líder en un entorno educativo desarrolla distintas dimensiones; la formativa, la profesional, la participativa pero también la afectiva, para ello, el líder debe promover y dirigir distintas iniciativas, motivando no solo a sus estudiantes, sino también a otros miembros de la institución educativa a tener una dirección, una ruta que apunte al cumplimiento de metas, a la resolución de problemas y en ese proceso, al fortalecimiento de competencias y habilidades.

Leithwood y Riehl, 2005, identificaban tres prácticas fundamentales de liderazgo: el establecimiento de metas, acciones o una dirección, el desarrollo de la organización y el

desarrollo de personas. Desde este abordaje del liderazgo, vemos la importancia de que los docentes y directivos asuman el rol de liderazgo en sus equipos de trabajo, especialmente con sus estudiantes, no solo por mejores y mayores logros en los objetivos académicos, sino también por desarrollarlos como personas en un entorno y espacio de educación emocional.

El Ministerio de educación de Chile (2019) en Rodríguez (2022) concibe al liderazgo en educación como la acción de influencia y movilización de otras personas, logrando una meta e intención compartida por la escuela en la búsqueda de un mejoramiento de manera funcional y amplia. Señala 5 enfoques de liderazgo en el contexto, desafíos y necesidades educativas: 1) Liderazgo transformacional, orientado a la búsqueda y producción de cambios con altas expectativas de desempeño, brindando un impulso y motivación a la meta común en la organización, 2) Liderazgo distribuido, que busca el trabajo conjunto, un ambiente colaborativo y el fortalecimiento de competencias y habilidades de los integrantes, 3) Liderazgo pedagógico instruccional, que se centra en el incremento de los resultados de aprendizajes, la formación y mejora pedagógica y 4) Liderazgo para la justicia social, que fomenta la igualdad con trato equitativo, justicia y elimina toda marginación en género, raza, clase, discapacidad, orientación sexual, entre otros. Finalmente, 5) Liderazgo emocional, que busca influir mediante una orientación y motivación adecuada en las emociones de los integrantes guiando habilidades y propósitos comunes.

En este sentido, el Ministerio de Educación del Perú en su Marco de buen desempeño directivo (2014) señala al liderazgo pedagógico como la influencia y capacidad de inspiración que ejercen los miembros de una organización para identificar metas compartidas y lograr objetivos con una visión de mejoramiento de la educación.

3.3.2. Educación emocional - Inteligencia emocional

Tal como lo señalara Goleman, 1999, la inteligencia emocional se considera como la capacidad de identificar y reconocer los sentimientos propios, los de los demás, de gestionar y manejar adecuadamente nuestras emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Por su parte, Salovey y Mayer, 1990 definieron a la inteligencia emocional como la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emociones; para generar sentimientos, comprender y regular emociones promoviendo un crecimiento.

Malaisi, 2016, señalaba que la educación emocional debe hacer posible la adquisición de competencias que permitan resolver problemas y puedan ser aplicables a distintas circunstancias durante toda la vida, debe representar una forma de prevenir circunstancias que afecten el desarrollo de los niños y los pongan en situaciones vulnerables; en aspectos tales como la depresión, la ansiedad, la impulsividad, entre otros.

Dado el tiempo que los estudiantes pasan con sus docentes y pares, la influencia que ejercen y los aprendizajes que obtienen son permanentes, desarrollar habilidades emocionales será determinante para que los estudiantes puedan manejarse en sus relaciones socio – afectivas, así como poner en práctica y aplicar los conocimientos y habilidades cognitivas que hayan adquirido en el entorno educativo (Costa-Rodriguez, Palma-Leal y Salgado, 2021).

En este sentido, el Proyecto Educativo Nacional al 2036 (2020) señala que la educación habilita a las personas para autorregular nuestras emociones, para establecer relaciones positivas, así como para alcanzar nuestro desarrollo personal y social, permite conocernos y valorarnos entre nosotros mismos, así como regular nuestros comportamientos. El bienestar socioemocional no puede desligarse del estado físico, la cognición, el desarrollo espiritual y las emociones.

Bisquerra, 2012 en Costa-Rodriguez, Palma-Leal y Salgado, 2021, señalaba como principales los siguientes objetivos de la educación emocional: el mejor conocimiento y conciencia de las propias emociones, el desarrollo de la habilidad para regular las propias emociones, la

identificación de las emociones de los demás, desarrollar una mayor tolerancia a la frustración, desarrollar automotivación, desarrollar habilidad para generar emociones positivas, prevenir las consecuencias y efectos de las emociones negativas, el denominar e identificar las emociones correctamente, el aprender a fluir y el adoptar una actitud positiva ante la vida. El comprender el sentir de uno mismo, así como el de los demás permite comprender mejor las situaciones y asumir una mejor interacción entre las emociones la cognición y el comportamiento.

Que los estudiantes dispongan de mayor conciencia y mejor gestión de sus emociones, les dará mejores oportunidades de actuar y reaccionar ante las exigencias de su entorno, brindándoles mayor seguridad y opciones.

3.3.3. Importancia de la educación emocional

Es posible evidenciar infelicidad en distintos actores del ámbito educativo, esto se observa en las relaciones personales, retos en el autocontrol y manejo de las emociones, dificultad para tener un enfoque positivo y en la capacidad de hacerle frente a la vida. Tal como lo señalara Naranjo, 2014, se observa en los docentes la infelicidad manifestándose en desmotivación, depresión e incluso en enfermedades físicas, mientras que en los estudiantes se observa en rebeldía, dificultades con la atención y aprendizaje, desinterés y agresividad. Una educación emocional y espacios educativos que le den mayor importancia, repercutirán positivamente a disminuir las consecuencias relacionadas a infelicidad previamente mencionadas y en realidad en otros ámbitos de sus vidas.

En el contexto educativo y específicamente de la labor docente, un docente con mayor conciencia de su emocionalidad y de la emocionalidad de sus estudiantes, puede no solo generar un espacio de mejor clima educativo con mejor disposición y oportunidades para el aprendizaje, sino que podrá desarrollar conductas que fortalezcan los vínculos con sus

estudiantes. Las emociones y sus implicancias, facilitan o dificultan el aprendizaje, el docente puede generar una disposición emocional positiva hacia el aprendizaje y motivar una participación activa (Casassus, 2007).

Se conoce como anclaje al proceso de aprendizaje basado en emociones que se produce cuando el docente busca generar situaciones de aprendizaje en el aula que produzcan emociones significativas e intensas mediante la participación activa y vivencias de experiencias reales, que genere y muestre una disposición emocional positiva, se ha demostrado que estas tienen mayor efectividad respecto a participaciones pasivas de los estudiantes, los estudiantes recuerdan más estos aprendizajes (García, 2012 en Costa-Rodriguez, Palma-Leal y Salgado, 2021).

Por otro lado, Céspedes, 2018, observa la importancia de la educación emocional desde la convivencia, considerando a la escuela como espacio donde los estudiantes interactúan de manera cotidiana e intensa, aprendiendo a relacionarse, controlar y gestionar sus emociones tanto con adultos como con sus pares. La importancia va más allá de la posibilidad de aprendizaje, la importancia se ubica también en que, con estos aprendizajes en la convivencia, se aprende a gestionar especialmente las emociones negativas, cuya represión prolongada, trae consecuencias negativas tanto para la salud emocional como física.

Por otro lado, la inteligencia emocional será también reflejo de habilidades y competencias de liderazgo, no solo por la regulación y comprensión de las emociones como tal, sino porque también será reflejo del control sobre si, las habilidades sociales y la capacidad de inspirar a otros, mismos que pueden propiciar un liderazgo transformacional, un liderazgo que busque cambios positivos, hay una relación entre la enseñanza, el liderazgo y la disposición al cambio (Báez, Félix, Martínez y Zagalaz, 2019 en Rodríguez, 2022).

3.3.4. Fortalecimiento - modelado de capacidades y prácticas docentes

El fortalecimiento de las capacidades docentes tiene gran importancia desde la perspectiva del impacto en el aprendizaje de los estudiantes, docentes capacitados podrán emplear métodos de enseñanza más efectivos que se adapten más a las necesidades actuales, es importante que los docentes constantemente se actualicen y continúen aprendiendo y mejorando ya que esto mejorará significativamente la calidad de la educación que ofrecen a los estudiantes. Hargreaves y Fullan, 2012 en Ibáñez – Cubillas 2015, encuentran una relación directa entre la capacitación y formación a los maestros y una enseñanza de alto nivel, ambos señalan también que para conseguir profesores de calidad es necesario que “estén muy comprometidos, bien preparados, en continua formación, adecuadamente pagados, que haya buen trabajo en equipo para maximizar su propio progreso y que sean capaces de hacer juicios efectivos al usar toda su capacidad y experiencia”.

La organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura, UNESCO (2021), detalla un nuevo contrato social que motiva al trabajo para crear futuros compartidos, interdependientes, sostenibles y pacíficos orientados a esfuerzos colectivos dentro de los que señalan distintas propuestas para renovar la educación. Una de estas propuestas, es la de ver a la enseñanza como una labor colaborativa que reconozca la función docente como figura clave, productora de conocimiento y de transformación educativa.

Desde esta perspectiva, es esencial tomar conciencia del rol que desempeñan los maestros, fortaleciendo sus capacidades docentes orientándolos a desarrollar las oportunidades educativas, a la búsqueda del bienestar individual y colectivo, a ser conscientes de la importancia de la gestión de las emociones y las habilidades blandas, respaldando su libertad y validando su autonomía. Docentes que tengan diversas estrategias pedagógicas desafiarán a sus estudiantes a desarrollar altos niveles de concentración y cognición, lo que consecuentemente les ayudará en asignaciones académicas (Reddy, Dudek, Fabiano y Peters, 2015 en Chen y Guo, 2020).

Dada la naturaleza del aprendizaje escolar, se observa una actividad social en la que el docente se desenvuelve en el aula transmitiendo emociones y sentimientos, por lo cual es fundamental que se busque desarrollar docentes emocionalmente inteligentes que propicien un aprendizaje autónomo en sus estudiantes y promuevan el desarrollo de habilidades tanto emocionales como cognitivas, que apunten a que sus estudiantes utilicen estos aprendizajes en los retos diarios, en la resolución de conflictos y problemas en todos los ámbitos de su vida. La educación debe traspasar ámbitos académicos y ubicarse en una perspectiva de desarrollo humano y preparación para la vida. (Costa et al. 2021)

Céspedes 2008, señalaba que los docentes deben tener ciertas características para desarrollar una educación emocional efectiva: comunicación efectiva y afectiva, trabajo de autoconocimiento permanente, equilibrio psicológico, conocimiento acerca de la edad infantil y adolescente, técnicas de afrontamiento de conflictos efectivas, capacidad de reflexión sobre los sistemas de creencias y misión como educador y el conocimiento de la importancia de ambientes seguros en cuanto a afectividad y emocionalidad infantil. El ambiente de aprendizaje que los docentes generen, así como sus capacidades en la comprensión y regulación de las emociones, se reflejará en un ambiente de bienestar y con mayor disposición al aprendizaje y al enfrentamiento de los desafíos y conflictos diarios que se presentan a menudo en el contexto educativo.

3.4. Aportes de experiencias realizadas sobre el tema

Para el desarrollo de esta propuesta se han revisado distintos programas y trabajos relacionados a la propuesta que se realiza:

3.4.1. Programa “Emociones con éxito”

Sánchez en el 2022, realizó un programa denominado “Emociones con éxito” el cual estuvo orientado a desarrollar la inteligencia emocional en docentes de una Institución Educativa en

la ciudad de Lima por medio de una evaluación y posterior aplicación de 5 sesiones que buscaban mejorar competencias emocionales en los docentes, buscando desarrollar aspectos como el autoconocimiento, uso de emociones, conocimiento de los demás y autocontrol, mismos que respondían a una problemática de la institución educativa, procurando un equilibrio emocional que tenga repercusiones positivas en su labor diaria en los procesos de enseñanza – aprendizaje, teniendo además efectos positivos en los estudiantes.

Se encontró que el programa tuvo efectos significativos en el desarrollo de la Inteligencia emocional de los docentes.

3.4.2. Programa “Aulas felices”

Bisquerra y Hernández en el 2017, desarrollaron un programa de educación emocional y psicología positiva en aulas en España que actualmente se viene aplicando a 100 centros educativos cuyos objetivos fueron el de incrementar la felicidad en estudiantes, docentes y familias y el de potenciar el desarrollo social y personal de los estudiantes.

El programa tiene como centro la búsqueda del bienestar como una de las finalidades más importantes de la educación haciendo énfasis en dos ejes con gran relevancia dentro de la psicología positiva; la atención plena o mindfulness y la educación de las 24 fortalezas personales señaladas por Peterson y Seligman en el 2004: creatividad, curiosidad, apertura mental (juicio, pensamiento crítico), amor por el aprendizaje, perspectiva (sabiduría) - coraje, valentía, perseverancia, integridad, vitalidad - humanidad, amor, amabilidad, inteligencia social (inteligencia emocional, inteligencia personal) - justicia, ciudadanía (responsabilidad social, lealtad, trabajo en equipo), sentido de la justicia, liderazgo – moderación, capacidad de perdonar, misericordia, modestia - humildad, prudencia (discreción, cautela), autocontrol, autorregulación – trascendencia, gratitud, esperanza (optimismo, proyección hacia el futuro),

sentido del humor y espiritualidad (sentido religioso, fe, sentido en la vida).

Aulas Felices encontró repercusión en docentes, alumnado, familias y en la sociedad en general. Si bien el programa ponía mayor énfasis en trabajar con estudiantes en sus distintas etapas, al presentar distintas estrategias de intervención y actividades prácticas orientadas a la formación de los docentes repercutía en distintos actores de la comunidad educativa como se mencionó previamente.

- Adicionalmente, Bisquerra (2005) quien tiene amplia experiencia en el tema en el ámbito educativo, también presenta un programa como propuesta de formación docente, pero esta vez en las bases de niveles iniciales formativos universitarios de los docentes de educación infantil, primaria y secundaria, proponiendo una asignatura sobre educación emocional que permita a los maestros desarrollarse también de manera personal lo que consecuentemente les permitirá desarrollar competencias que les den un mejor afrontamiento en materia de emociones que además permitirá desarrollar a sus estudiantes.

3.4.3. Propuesta “Inteligencia emocional para el aprendizaje” y “Recursos para el liderazgo pedagógico efectivo”

El Minedu a través de su programa de formación “docente en servicio” y de su plataforma interactiva PerúEduca presentó en el 2021 y años sucesivos, orientaciones en Inteligencia emocional para el aprendizaje en temas relacionados como la autoconciencia y autorregulación emocional como base para el aprendizaje y el bienestar socioemocional del docente y de sus estudiantes así como para fomentar la empatía y la práctica de habilidades sociales,

desarrollando los temas y brindando estrategias y prácticas efectivas para la mejora en dichos temas.

Así también, el Minedu en el 2022 en su documento “Recursos para el Liderazgo Pedagógico efectivo” presentó en el volumen II el desarrollo de la gestión escolar con liderazgo pedagógico autónomo en sus dimensiones estratégica, pedagógica, comunitaria y administrativa, si bien la propuesta está orientada más a perfiles de directores y sub directores educativos, su abordaje deja claros aprendizajes y lineamientos que también pueden ser de aplicación de los docentes. Adicionalmente, presenta estrategias de autonomía y confianza en el equipo recopiladas a través de testimonios de 10 participantes seleccionados de distintas instituciones educativas de educación inicial, primaria y secundaria de la Educación básica regular de escuelas urbanas y rurales polidocentes y multigrado a nivel nacional beneficiándolos con estrategias formativas como un Diplomado en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. La información fue recopilada a través de entrevistas semi estructuradas que brindaron información desde una óptica colectiva de autonomía, autoeficacia y confianza en el equipo para el ejercicio de un liderazgo pedagógico autónomo

3.4.4. Propuesta de Educación Emocional de la Fundación Liderazgo Chile

Otra propuesta que motiva notablemente el desarrollo del liderazgo y la educación emocional, es la de la Fundación Liderazgo Chile que en el 2018 reconoció la falta de educación emocional y la problemática que ello representaba no solo en entornos educativos, sino en general a nivel social en todos los ámbitos de la ciudadanía por lo cual formuló distintas propuestas de intervención en establecimientos educativos incluyendo la ley en educación emocional que mediante la realización de programas piloto de capacitación a directivos, docentes y asistentes de la educación así como el acompañamiento en aula para apoyar y observar el proceso, el trabajo también con la familia mediante charlas y jornadas, así como la aplicación de un plan

de trabajo integrativo en las mallas curriculares de la educación superior pretende abordar y establecer mejoras en dichos temas.

Si bien esta es una propuesta macro orientada a la implementación de la educación emocional que busca integrarse de forma permanente generando cambios a largo plazo en las instituciones educativas y en general en toda la sociedad, además de realizar una labor importante en cuanto a la sensibilización y difusión de la importancia del liderazgo y la educación emocional y sus repercusiones en la mejora de la calidad de vida y calidad humana de la ciudadanía, incluyendo en ello a toda la comunidad educativa, a los docentes y a la importancia de su formación en los estudiantes.

3.4.5. Programa RULER

IV. PROPUESTA DE MEJORA O INNOVACIÓN CON RELACIÓN A LA SITUACIÓN PLANTEADA

4.1. Objetivos de la propuesta

4.1.1. Objetivo General

- Fomentar la autonomía de los docentes de la I.E. Pequeñitos para la educación emocional y liderazgo de sí mismos y de sus estudiantes a través de un programa formativo y de modelado de prácticas docentes.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Evaluar las capacidades de los docentes respecto a educación emocional y liderazgo.
- Formular y desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades docentes relacionadas a la educación emocional y liderazgo.

- Facilitar estrategias, conocimientos y herramientas que permitan a los docentes desarrollar sus capacidades en torno a liderazgo e inteligencia emocional.

4.2. Descripción de la propuesta

La propuesta comprende un programa formativo de modelado – fortalecimiento de habilidades docentes en aspectos relacionados al liderazgo y a la educación emocional. Los docentes ejercen una gran influencia en el desarrollo de la inteligencia emocional de sus estudiantes especialmente en los niveles iniciales por lo cual se busca desarrollar sus capacidades considerando una mirada integral en temas y aspectos claves relacionados.

Como se ha señalado anteriormente, la propuesta considera cuatro etapas:

4.2.1. Diagnóstico y evaluación:

Evaluación del liderazgo y educación emocional de los docentes, que comprende una evaluación y control inicial mediante test estandarizados tanto en lo relacionado a aspectos generales del liderazgo como en lo referente a desarrollo de la inteligencia emocional. Estos test serán desarrollados por las propias docentes a modo de autoevaluación en los temas señalados por lo que deberán responder preguntas orientadas a la reflexión de su propio actuar y desempeño en dichos temas.

Esta etapa contempla además una pequeña evaluación perceptiva en dichos temas por parte de personal directivo de la I.E., misma que se realizará a través de una rúbrica de evaluación.

➤ Inteligencia y educación emocional

- **Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF)** El cuestionario de Inteligencia Emocional por rasgos de Petrides, K. V. (2010), adaptado en su versión en el idioma español por Pérez-

Díaz (2021) está compuesto por 30 ítems y su desarrollo se realiza mediante una escala tipo Likert que ubica puntajes desde 1 (Completamente en desacuerdo) hasta 7 (Completamente de acuerdo). Petrides junto a otros autores han desarrollado ampliamente el tema, por lo que el TEIQue-SF se puede considerar una evaluación bastante específica y fiable respecto a la inteligencia emocional, ha sido traducido, desarrollado, adaptado y validado a varios idiomas y utilizado en diversos países; algunos de los idiomas a los que ha sido traducido incluyen el inglés, español, francés, alemán, italiano, portugués, chino, japonés, coreano y árabe, entre otros. Además, ha sido utilizado en países de América, Europa, Asia, África y Oceanía, lo que indica su amplia aplicación a nivel mundial.

El TEIQue-SF evalúa 4 factores: emocionalidad, sociabilidad, bienestar y autocontrol en 15 facetas: expresión emocional, empatía, felicidad, regulación emocional propia, felicidad, competencia social, control de la impulsividad, percepción emocional propia, autoestima, asertividad, competencia social, optimismo, gestión del estrés, habilidades de relación, gestión emocional de los demás. Adicionalmente, considera una faceta auxiliar que evalúa adaptación a los cambios y automotivación.

➤ **Liderazgo**

- **Multifactor Leadership Questionnaire - 5X Short Form (MLQ – 5X)** El cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2002) compuesto por 34 ítems en una escala de respuesta de 0 a 4 (0- Nunca, 1 – Rara vez, 2- A veces, 3 – A menudo y 4 – Siempre) es un instrumento

que permite evaluar el comportamiento de liderazgo transformacional y transaccional. EL MLQ trabaja bajo el enfoque de tres modelos de liderazgo: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y el no liderazgo o Laissez faire.

Podemos definir al liderazgo transformacional como un liderazgo que cambia a sus seguidores motivando la mejora y la transformación mediante un mayor involucramiento de los mismos en la búsqueda de resultados.

Por otro lado, el liderazgo transaccional es aquel en el que el líder guía a sus seguidores a través de recompensar por tareas que deben ser cumplidas para la consecución de metas.

Finalmente, el liderazgo laissez faire considerado como no liderazgo, es aquel en el que el “líder” no interviene, toma decisiones ni establece metas evitando asumir la responsabilidad del grupo.

- **Rúbrica de evaluación de observación del desempeño docente:** evaluada y completada por el personal directivo en un proceso de observación de sesiones de aprendizaje de al menos 45 min.

Para la elaboración de la rúbrica se consideraron puntos desarrollados en el Manual de aplicación de Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente del Ministerio de Educación (2017), así como el Marco de buen Desempeño Docente también del Ministerio de Educación (2014). Adicionalmente, se consideraron también puntos desarrollados en el Manual de aplicación de rúbricas de observación al desempeño docente en aula del monitoreo y

acompañamiento pedagógico de la dirección regional de educación Ayacucho (2023).

La rúbrica contempla los siguientes criterios de valoración del desempeño:

- 1. Clima de aula
- 2. Recursos
- 3. Evaluación del proceso de aprendizaje
- 4. Uso del conocimiento previo
- 5. Atención diferenciada
- 6. Planificación docente
- 7. Contexto social del alumno
- 8. Responsabilidad
- 9. Evaluación del aprendizaje del alumno
- 10. Entrega del contenido
- 11. Regulación del comportamiento
- 12. Liderazgo

Considera 5 niveles ubicados acorde a lo siguiente:

- Nivel 1: Malo
- Nivel 2: Deficiente
- Nivel 3: Regular
- Nivel 4: Bueno
- Nivel 5: Excelente

4.2.2. Capacitación y desarrollo de competencias con docentes

En la que se desarrollan talleres presenciales orientados al desarrollo del liderazgo e inteligencia emocional, así como de competencias y estrategias tanto para una aplicación práctica en su rol docente como para una aplicación en el ámbito personal.

Estos talleres estarán enfocados en revisar y trabajar de manera práctica 3 tipos de aprendizajes:

- Conocimientos generales y claves de liderazgo y educación emocional.
- Sesiones de aprendizaje relacionadas a dichos temas aplicadas a los docentes.
- Desarrollo de actividades relacionadas a los temas, pero adaptadas para la aplicación de dichos aprendizajes con sus estudiantes.

4.2.3. Capacitación y formación a padres de familia

Que comprende el desarrollo de un taller presencial orientado al conocimiento, reflexión y desarrollo de la inteligencia y gestión emocional en pro de “emociones saludables en familia”

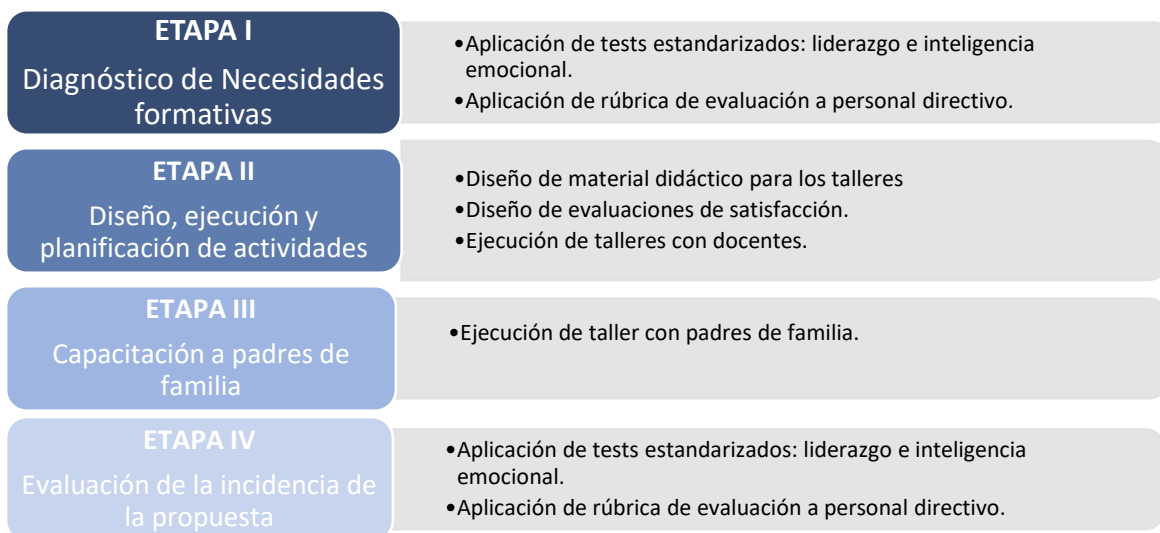
4.2.4. Evaluación ex post de los avances y logros obtenidos

Establecida a modo de control final con los mismos instrumentos de la primera etapa, la cual permitirá conocer en qué medida los docentes desarrollaron prácticas y habilidades en las distintas capacidades trabajadas.

Esta etapa contempla también la evaluación perceptiva por parte del personal directivo de la I.E. mediante la rúbrica de evaluación.

4.3. Plan de actividades a realizar

El desarrollo de actividades comprende las siguientes etapas:



4.4. Cronograma de actividades

Las actividades a desarrollarse como parte del programa de formación, fortalecimiento y modelado de prácticas docentes se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Cronograma de acciones del Programa

ACTIVIDAD / TAREA	CRONOGRAMA		
	MARZO	ABRIL	MAYO
Revisión y elección de tests	X		
Diseño de rúbrica de evaluación	X		
Aplicación de tests estandarizados: liderazgo e inteligencia emocional.	X		
Aplicación de rúbrica de evaluación por personal directivo.	X		
Diseño de material didáctico para talleres	X		
Ejecución de talleres con docentes		X	X
Ejecución de taller con padres de familia		X	X
Aplicación de tests estandarizados: liderazgo e inteligencia emocional.			X
Aplicación de rúbrica de evaluación por personal directivo.			X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Temas que comprende el programa propuesto

Etapa	Actividad	Temas a desarrollar
I) Diagnóstico y evaluación de necesidades formativas	Taller 1	Diagnóstico parte 1 (tests) Diagnóstico parte 2 (rúbrica de evaluación) Taller de presentación, sensibilización y motivación del programa - nociones básicas: liderazgo y educación emocional
II) Diseño, ejecución y planificación de actividades - capacitación y desarrollo de competencias:	Taller 2	Liderazgo y gestión de equipos
	Taller 3	Gestión de emociones, estrés y gestión del tiempo
	Taller 4	Habilidades de comunicación y empatía
	Taller 5	Resolución de conflictos y relaciones personales
III) Capacitación y formación a padres de familia	Taller 6	Emociones saludables en familia
IV) Evaluación ex post de la incidencia de la propuesta, avances y logros obtenidos:	Sesión final	Evaluación ex post parte 1 (tests)
		Evaluación ex post parte 2 (rúbrica de evaluación)

Fuente: Elaboración propia

4.5. Viabilidad de la propuesta

La presente propuesta puede ser considerada viable dados los antecedentes y propuestas relacionadas, así como por la importancia otorgada al tema en distintos niveles educativos.

Se cuenta con el plan de ejecución, las actividades a realizarse por semanas y meses y la autorización de la Institución Educativa Pequeñitos para implementar el programa, cuya directora muestra gran disposición para llevar a cabo actividades orientadas al desarrollo de capacidades docentes especialmente en lo relacionado a habilidades blandas.

Por otro lado, se planea realizar las sesiones utilizando material de fácil acceso para las dinámicas; material de escritorio, fichas, accesorios cotidianos, así como algunos otros elementos con un costo viable de ejecutar.

Adicionalmente, esta propuesta es viable de ejecutar en otras instituciones educativas dadas las necesidades de desarrollo de las habilidades blandas en Arequipa, así como por el impacto que ha tenido en los resultados de la capacitación a los docentes

Consecuentemente, la propuesta es viable de ser ejecutada.

4.6. Evaluación de la propuesta

Tabla 4

Criterios de evaluación propuestos para cada objetivo

Objetivos	Criterio de evaluación	Indicadores de evaluación	Medio de verificación
Fomentar la autonomía de los docentes de la I.E. Pequeñitos para la educación emocional y liderazgo de sí mismos y de sus estudiantes a través de un programa formativo y de modelado de prácticas docentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación en los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de docentes que asistieron a los talleres. ▪ % de docentes que participaron en los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación directa. ▪ Resultados evaluación ex post.
Evaluar las capacidades de los docentes respecto a educación emocional y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de participación en la evaluación tests y rúbricas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de docentes evaluados (test). ▪ % de docentes evaluados (rúbrica). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación directa. ▪ Resultados evaluación ex post.
Formular y desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades docentes relacionadas a la educación emocional y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de planificación y diseño de los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de talleres diseñados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de ejecución de cada taller. ▪ Resultados encuestas de satisfacción.
Facilitar estrategias, conocimientos y herramientas que permitan a los docentes desarrollar sus capacidades en torno a liderazgo e inteligencia emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de realización de los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de talleres realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidencia de la realización de los talleres.

Fuente: Elaboración propia

4.7. Desarrollo de la propuesta

Se presentan los resultados y evidencias obtenidos en las distintas etapas:

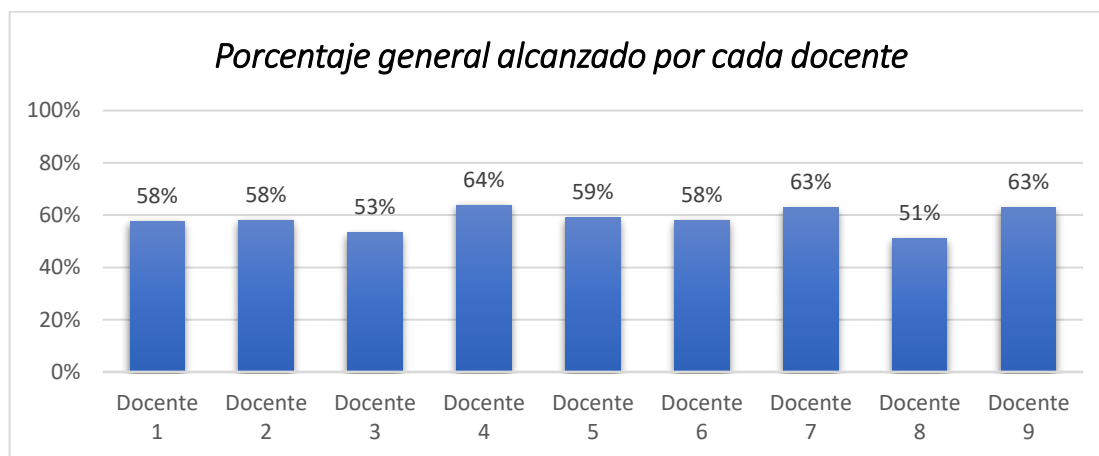
4.7.1. Diagnóstico y evaluación:

4.7.1.1. Inteligencia y educación emocional

- **Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF)** El cuestionario de Inteligencia Emocional en su versión corta tiene como puntaje máximo posible 210 puntos (considerando los puntajes invertidos en los ítems que corresponde). Se obtuvieron los siguientes resultados:

Porcentajes y promedios generales

TEIQue-SF	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Puntaje alcanzado	121	122	112	134	124	122	132	107	130	123
%	58%	58%	53%	64%	59%	58%	63%	51%	62%	58%



Se obtuvo un promedio de los puntajes obtenidos por las docentes de 123 con puntajes que oscilan entre los 107 y 134 puntos en el test y un promedio de promedios de 58% con porcentajes que oscilan entre 51% y 64%.

Porcentajes y promedios por facción

Porcentaje alcanzado por factor	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Emocionalidad	16%	11%	14%	16%	17%	13%	20%	12%	17%	15%
Sociabilidad	14%	15%	15%	16%	16%	15%	18%	11%	22%	15%
Autocontrol	9%	9%	7%	8%	6%	8%	10%	7%	11%	8%
Bienestar	9%	12%	11%	11%	11%	12%	3%	17%	23%	11%
Facetas auxiliares	10%	10%	6%	12%	8%	10%	10%	4%	7%	9%
PROMEDIO	58%	58%	53%	64%	59%	58%	63%	51%	60%	60%

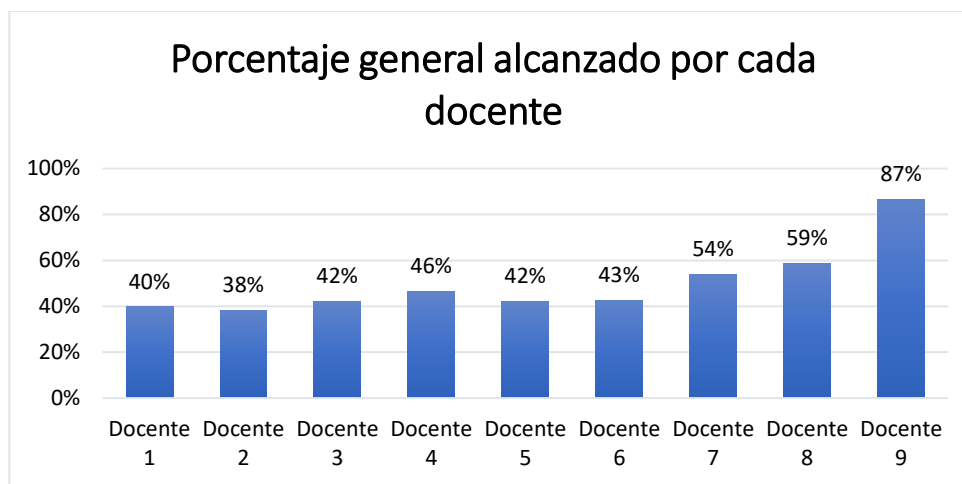
Dados los factores evaluados en este test, se aprecia en el diagnóstico que los más desarrollados son el de Emocionalidad y Sociabilidad, ambos con 15%, seguidos de Bienestar (11%), Facetas auxiliares (adaptación a los cambios y automotivación; 9%) y Autocontrol con 8%.

4.7.1.2. Liderazgo

- **Multifactor Leadership Questionnaire - 5X Short Form (MLQ – 5X)** El cuestionario Multifactorial de Liderazgo en su versión corta tiene como puntaje máximo posible 136 puntos (considerando los puntajes invertidos en los ítems que corresponde). Se obtuvieron los siguientes resultados:

Porcentajes y promedios generales

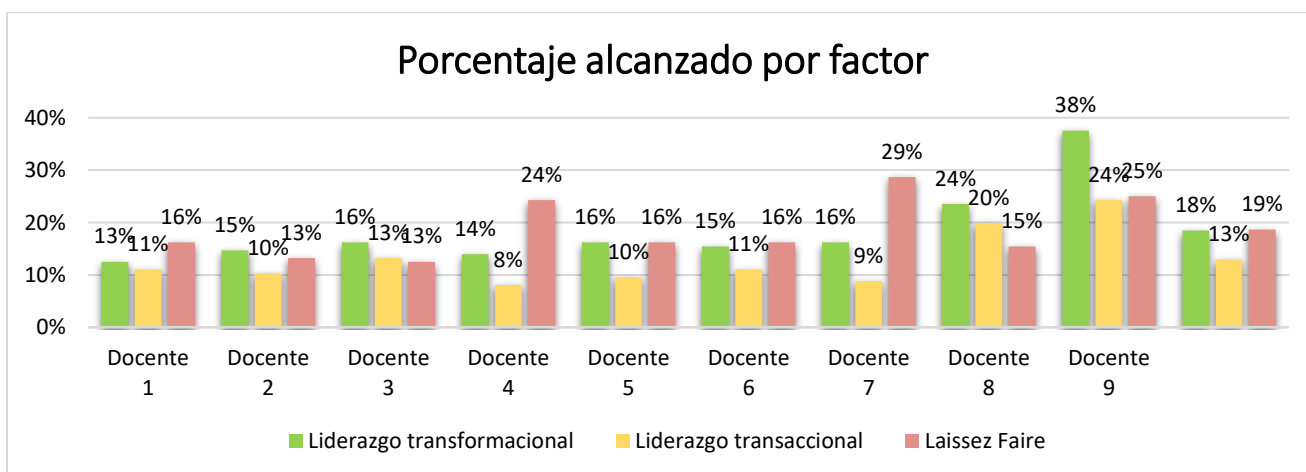
MLQ-5X- SF	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Puntaje alcanzado	54	52	57	63	57	58	73	80	118	68
%	40%	38%	42%	46%	42%	43%	54%	59%	87%	50%



Se obtuvo un promedio de los puntajes obtenidos por las docentes de 68 con puntajes que oscilan entre los 52 y 118 puntos en el test y un promedio de promedios de 50% con porcentajes que oscilan entre 38% y 87%.

Porcentajes y promedios por factor

Porcentaje alcanzado por factor	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Liderazgo transformacional	13%	15%	16%	14%	16%	15%	16%	24%	38%	18%
Liderazgo transaccional	11%	10%	13%	8%	10%	11%	9%	20%	24%	13%
Laissez Faire	16%	13%	13%	24%	16%	16%	29%	15%	25%	19%
PROMEDIO	40%	38%	42%	46%	42%	43%	54%	59%	87%	50%



Se aprecia que el liderazgo Laissez Faire (no liderazgo) obtuvo el mayor porcentaje con 19%, seguido de un liderazgo transformacional con 18% y finalmente un liderazgo transaccional con 13%. Obteniendo un promedio de promedios de 50% con porcentajes que oscilan entre 38% y 87%.

Porcentajes y promedios por facción

Porcentaje alcanzado por Facción	<i>Docente 1</i>	<i>Docente 2</i>	<i>Docente 3</i>	<i>Docente 4</i>	<i>Docente 5</i>	<i>Docente 6</i>	<i>Docente 7</i>	<i>Docente 8</i>	<i>Docente 9</i>	PROMEDIO
Comportamiento de influencia idealizado	7%	5%	7%	6%	7%	6%	6%	7%	12%	7%
Atribución de influencia idealizada	0%	1%	4%	3%	1%	4%	4%	6%	11%	4%
Motivación inspiradora	6%	7%	6%	6%	7%	5%	7%	9%	12%	7%
Estimulación intelectual	4%	5%	4%	2%	4%	4%	4%	9%	12%	5%
Consideración individualizada	0%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	8%	12%	3%
Recompensa contingente	7%	7%	7%	4%	4%	6%	3%	4%	4%	5%
Gestión activa de excepciones	4%	3%	6%	7%	4%	7%	12%	4%	9%	6%
Liderazgo pasivo	12%	10%	7%	17%	12%	10%	17%	11%	16%	12%
PROMEDIO	40%	38%	42%	46%	42%	43%	54%	59%	87%	50%

4.7.1.3. Rúbrica de evaluación:

➤ Puntajes y promedios obtenidos

Criterio	Nivel Alcanzado								PROMEDIO
	<i>Docente 1</i>	<i>Docente 2</i>	<i>Docente 3</i>	<i>Docente 4</i>	<i>Docente 5</i>	<i>Docente 6</i>	<i>Docente 7</i>	<i>Docente 8</i>	
Ambiente de clases	3	3	4	3	4	4	5	3	3.6
Recursos	4	3	3	4	4	4	3	3	3.5
Evaluación del proceso de aprendizaje	4	3	3	4	4	5	3	1	3.4
Uso del conocimiento previo	3	2	4	4	4	4	4	3	3.5
Atención diferenciada	4	2	5	4	4	4	4	3	3.8
Planificación docente	5	3	4	3	5	5	3	2	3.8
Contexto social del alumno	4	3	3	4	3	4	4	2	3.4
Responsabilidad	4	3	5	3	4	3	3	4	3.6
Evaluación del aprendizaje del alumno	3	2	4	4	4	4	4	2	3.4
Entrega del contenido	4	2	4	4	5	5	4	2	3.8
Regulación del comportamiento	3	2	4	4	4	4	5	1	3.4
Liderazgo	4	2	4	3	3	4	3	2	3.1
Promedio	3.8	2.5	3.9	3.7	4.0	4.2	3.8	2.3	3.5

Se obtuvo un puntaje promedio de 3.5 de todas las docentes, con promedios que oscilan entre 2.3 y 4.2 como máximo puntaje, siendo los criterios más desarrollados el de Atención diferenciada, Planificación docente y Entrega de contenido todos con 3.8. mientras que el de menor puntaje fue liderazgo con 3.1

4.7.2. Capacitación y desarrollo de competencias con docentes

Se detallan los temas desarrollados en los talleres:

4.7.2.1. Taller I: Liderazgo y Gestión de Equipos

	Actividad	Materiales
1	Dinámica de Presentación y Expectativas: - Nombre - Dato curioso sobre mi - Expectativas de este programa	Lentes de presentación
2	Reflexión inicial: cursos técnicos, pero no educación financiera, educación emocional (pérdida de tiempo)	
3	¿Qué imagen se te viene a mente cuando digo LIDER? Ahora, si tuvieras que elegir una palabra para LIDER ¿cuál sería? Quién y cuándo se es líder	
4	Perfil del líder	
5	¿Por qué necesitamos ser líderes en nuestra labor docente?	
6	Actividad: "6 sombreros para pensar" (Sombreros de DeBono) Resolver una situación ante un problema: "El Minedu ha creado el Día de la innovación, en el que los docentes deberán exponer delante de toda la UGEL correspondiente un proyecto potente de innovación educativa, el comunicado ha llegado a la institución hoy, pero la fecha de presentación es para este miércoles 10"	Sombreros de colores Hoja de explicación
7	Diversidad de equipos, convivencia y preferencia	
8	Con tus estudiantes: Actividad "Cuidando el tesoro" (se encarga al equipo un objeto preciado puede ser un peluche, un huevo, dependiendo)	
9	Recordatorio y explicación cómo se trabajará: explicación de los módulos y de la utilidad personal y para con sus estudiantes. En el trabajo y en su vida diaria.	

4.7.2.2. Taller II: Gestión de emociones, estrés y gestión del tiempo

	Actividad	Materiales
1	Etimología de las emociones Qué representan las emociones en nuestra vida	
2	Ejercicio ¿Cuál es su historia? Identificar emociones en grupo usando la "rueda de las emociones"	Rueda de las emociones impresa Fotografías para cada grupo
3	Miedo y amor, 2 emociones vividas en la infancia con gran trascendencia para el futuro	
4	Ansiedad y Estrés; ¿y cómo van los adultos?	
5	Video "Just breathe"/ solo respira	Escarcha en recipiente
6	Autocontrol: estrategias para la regulación de emociones; • Relajación muscular progresiva • Mindfulness: meditación de respiración en colores • Contando hacia atrás/ abecedario hacia atrás • Herramientas reguladoras: agua, música, conversación, historias - video positivo Atacar el asunto de fondo	Fichas de estrategias
7	Ejercicio meditación de colores Momentos de ocio - mejor control y salud mental	

8	Qué podemos hacer para gestionar equilibrar nuestra vida	
9	Herramientas Gestión del tiempo	
10	Con tus estudiantes: Diario de la gratitud	Hojas colores, plumones

4.7.2.3. Taller III: Habilidades de comunicación y empatía

	Actividad	Materiales
1	Estilo de comunicación: Esponja o Estropajo	Ficha preguntas Esponja o estropajo
2	Ejercicio "Ventana de Johari"	Fichas Ventana de Johari impresas
3	Práctica traducción comunicación asertiva: En vez de decir:	
4	Cómo es la Comunicación asertiva	
5	Cómo dar y recibir FEEDBACK adecuadamente	
6	Dinámica: mirarse a los ojos	
7	Empatía, el Museo de la empatía	
8	Niveles y mapa de la empatía	
9	Práctica empatía	Ficha ejercicios empatía
10	Con tus estudiantes: fichas prácticas desarrollando empatía	
11	Empatía con tus estudiantes: ir más allá	
12	Revisión carteles Diario de la gratitud	

4.7.2.4. Taller IV: Resolución de conflictos y relaciones personales

	Actividad	Materiales
1	¿Qué moviliza al ser humano?	
2	Necesidades básicas: Pirámide de Maslow	
3	Logro y reconocimiento: Teoría de autoeficacia de Bandura	
4	Resolución de conflictos: Negociación	
5	Estilos de negociación comunes	
6	¿Qué considerar? GANAR GANAR	
7	Pautas para la resolución de conflictos: documento IE Guía para el análisis del conflicto Mediación informal - negociación	Documento I.E. Miguel Catalán
8	Ejercicio: Role playing dos grupos sobre "ganar - ganar" Usando un ejemplo de su realidad cotidiana como docentes, deberán escenificar a un docente y a un estudiante en una situación de conflicto y cómo podría abordar la docente para que se solucione desde la posición GANAR GANAR	
9	Relaciones personales: Construyendo puentes	
10	Video "El árbol"	
11	Con tus estudiantes: "El árbitro"	

12	Con tus estudiantes: "Frasco de palabrotas/palabras nuevas"	
13	Dinámica aprecios	Stickers círculos plateados

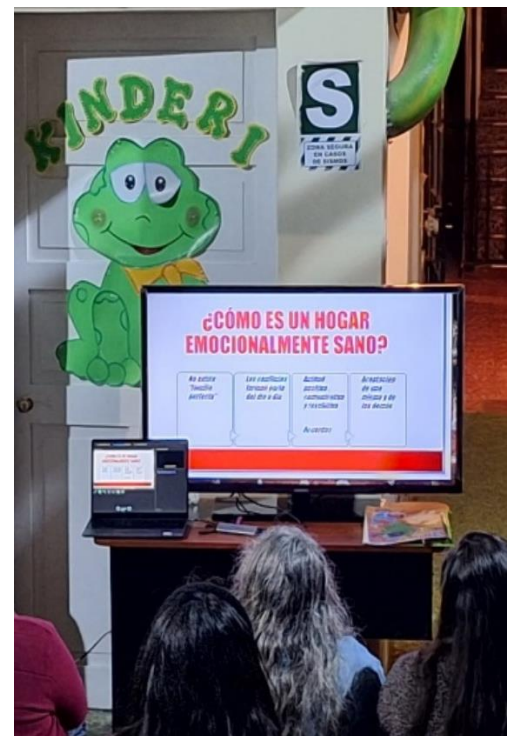
Se adjuntan evidencias de los talleres realizados con las docentes de todas las secciones de la I.E.





4.7.3. Capacitación y formación a padres de familia

Se adjuntan evidencias del taller realizado a padres de familia de todas las clases de la I.E.





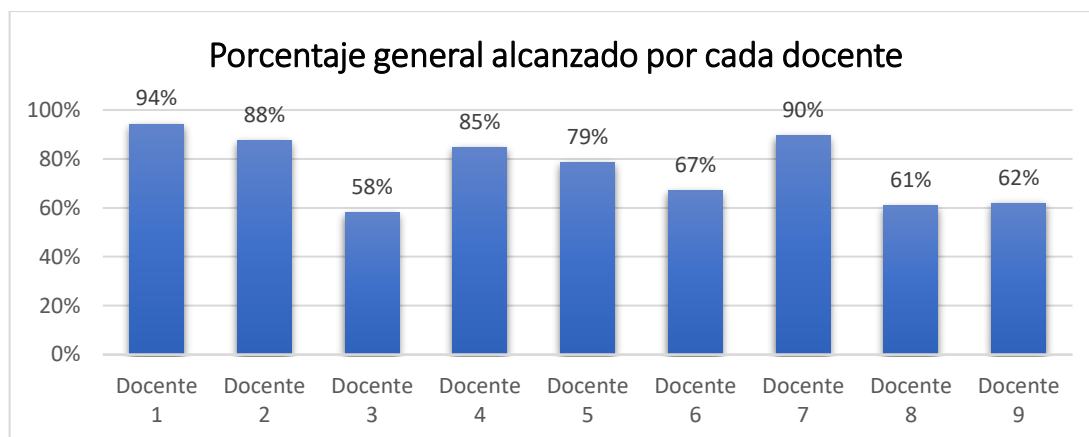
4.7.4. Evaluación ex post de los avances y logros obtenidos

4.7.4.1. Inteligencia y educación emocional

- **Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF)** El cuestionario de Inteligencia Emocional en su versión corta obtuvo lo siguiente:

Porcentajes y promedios generales

TEIQue-SF	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Puntaje alcanzado	198	184	122	178	165	141	188	128	130	165
%	94%	88%	58%	85%	79%	67%	90%	61%	62%	79%



Se obtuvo un promedio de los puntajes obtenidos por las docentes de 165 con puntajes que oscilan entre los 122 y 198 puntos en el test y un promedio de promedios de 79% con porcentajes que oscilan entre 58% y 94%.

Porcentajes y promedios por factor

Porcentaje alcanzado por factor	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Emocionalidad	17%	16%	9%	13%	16%	10%	16%	16%	16%	14%
Sociabilidad	16%	6%	8%	17%	12%	15%	14%	16%	15%	13%
Autocontrol	8%	8%	7%	10%	9%	7%	10%	8%	10%	8%
Bienestar	10%	9%	9%	10%	9%	10%	9%	11%	10%	10%
Facetas auxiliares	12%	11%	7%	11%	9%	10%	10%	8%	10%	10%
PROMEDIO	62%	50%	39%	61%	55%	52%	60%	58%	62%	55%

Se aprecia en la evaluación ex post que los más desarrollados son nuevamente el de Emocionalidad y Sociabilidad, ambos con 14% y 13% respectivamente, seguidos de Bienestar y Facetas auxiliares (adaptación a los cambios y automotivación) ambos con 10% y finalmente Autocontrol se mantiene con 8%.

4.7.4.1.1. Análisis comparativo resultados diagnóstico y resultados evaluación ex post - Inteligencia y educación emocional

TEIQue-SF	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Puntaje alcanzado	10	-17	-30	-6	-9	-13	-6	15	-39	38
%	5%	-8%	-14%	-3%	-4%	-6%	-3%	7%	-19%	19%

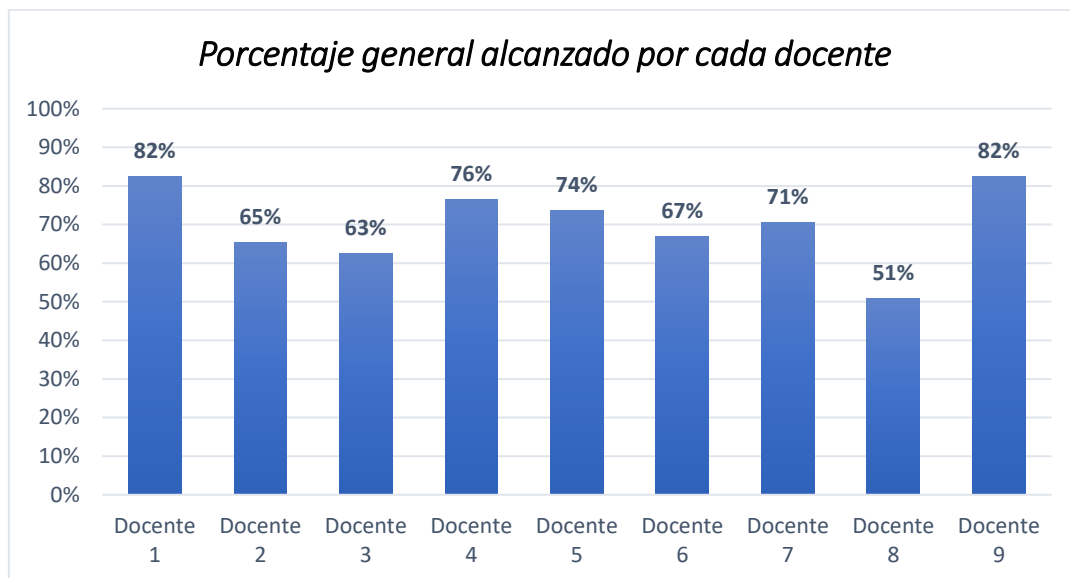
Se observa un incremento promedio de 38 puntos (de 127 a 165) en el puntaje general promedio alcanzado por las docentes respecto a la evaluación diagnóstica, lo que se refleja en un incremento porcentual de 19% en sus promedios alcanzados (de 60% a 79%).

4.7.4.2. Liderazgo

- **Multifactor Leadership Questionnaire - 5X Short Form (MLQ – 5X)** El cuestionario Multifactorial de Liderazgo en su versión corta obtuvo lo siguiente:

Porcentajes y promedios generales

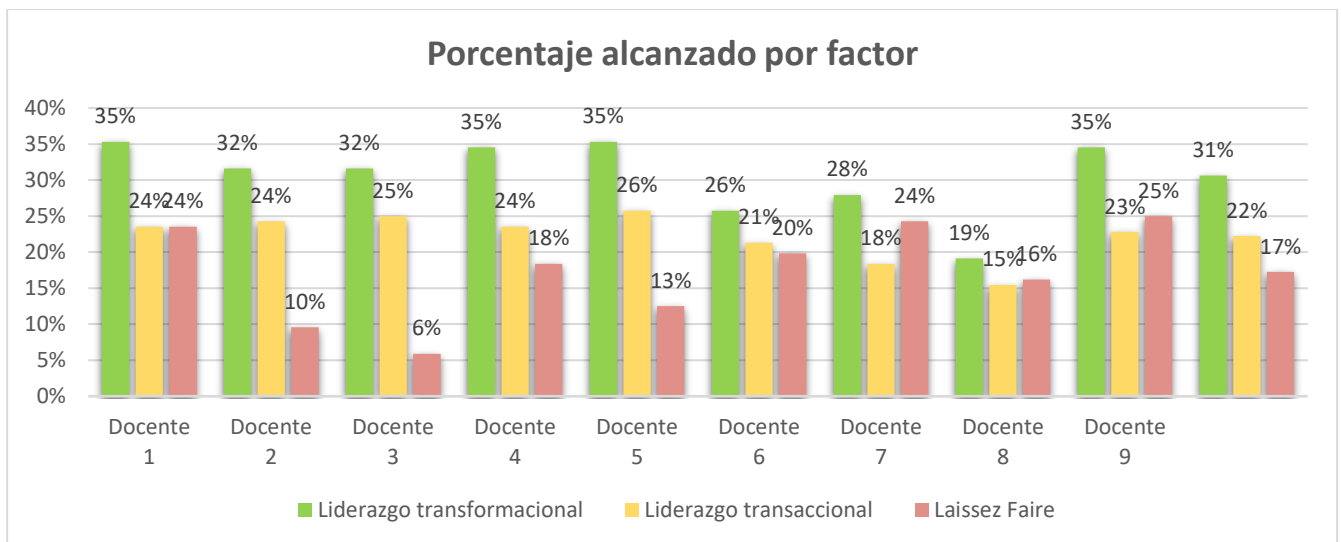
MLQ-5X- SF	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Puntaje alcanzado	112	89	85	104	100	91	96	69	112	95
%	82%	65%	63%	76%	74%	67%	71%	51%	82%	70%



Se obtuvo un promedio de los puntajes obtenidos por las docentes de 95 con puntajes que oscilan entre los 69 y 112 puntos en el test y un promedio de 70% de los promedios de las docentes, con porcentajes que oscilan entre 51% y 82%.

Porcentajes y promedios por factor

Porcentaje alcanzado por factor	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Liderazgo transformacional	35%	32%	32%	35%	35%	26%	28%	19%	35%	30%
Liderazgo transaccional	24%	24%	25%	24%	26%	21%	18%	15%	23%	22%
Laissez Faire	24%	10%	6%	18%	13%	20%	24%	16%	25%	16%
PROMEDIO	82%	65%	63%	76%	74%	67%	71%	51%	82%	70%



Se aprecia que el liderazgo transformacional obtuvo el mayor porcentaje con 30% (creciendo 12% respecto al diagnóstico), seguido de 22% de liderazgo transaccional y finalmente 16% de Laissez Faire (no liderazgo) (decreciendo 3% respecto al diagnóstico), obteniendo un promedio de 70% de los promedios de las docentes, con porcentajes que oscilan entre 51% y 82%.

Porcentajes y promedios por facción

Porcentaje alcanzado por Facción	<i>Docente 1</i>	<i>Docente 2</i>	<i>Docente 3</i>	<i>Docente 4</i>	<i>Docente 5</i>	<i>Docente 6</i>	<i>Docente 7</i>	<i>Docente 8</i>	<i>Docente 9</i>	PROMEDIO
Comportamiento de influencia idealizado	4%	4%	4%	2%	2%	6%	6%	9%	3%	4%
Atribución de influencia idealizada	1%	2%	4%	2%	0%	5%	3%	7%	2%	3%
Motivación inspiradora	4%	4%	4%	3%	4%	4%	4%	7%	4%	4%
Estimulación intelectual	3%	5%	4%	3%	4%	4%	4%	6%	2%	4%
Consideración individualizada	1%	2%	1%	1%	1%	2%	3%	5%	1%	2%
Recompensa contingente	7%	5%	8%	7%	8%	4%	7%	6%	7%	7%
Gestión activa de excepciones	9%	1%	3%	4%	4%	7%	10%	7%	11%	6%
Liderazgo pasivo	15%	8%	3%	14%	8%	10%	14%	9%	14%	10%
PROMEDIO	43%	32%	32%	37%	31%	43%	51%	55%	44%	41%

4.7.4.2.1. Análisis comparativo resultados diagnóstico y resultados evaluación ex post - Liderazgo

MLQ-5X- SF	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	Docente 9	PROMEDIO
Puntaje alcanzado	58	37	28	41	43	33	23	-11	-6	27
%	43%	27%	21%	30%	32%	24%	17%	-8%	-4%	20%

Se observa un incremento promedio de 27 puntos (de 68 a 95) en el puntaje general promedio alcanzado por las docentes respecto a la evaluación diagnóstica, lo que se refleja en un incremento porcentual de 20% en sus promedios alcanzados (de 50% a 70%).

4.7.4.3. Rúbrica de evaluación de observación del desempeño docente

➤ Puntajes y promedios obtenidos

Criterio	Nivel Alcanzado								PROMEDIO
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	
Ambiente de clases	3	3	5	4	4	4	4	3	3.8
Recursos	5	3	3	4	4	4	5	3	3.9
Evaluación del proceso de aprendizaje	4	3	4	4	4	5	3	4	3.9
Uso del conocimiento previo	3	2	5	4	3	4	3	3	3.4
Atención diferenciada	4	2	4	4	3	5	3	4	3.6
Planificación docente	5	2	4	3	3	4	3	3	3.4
Contexto social del alumno	4	2	5	3	3	5	4	2	3.5
Responsabilidad	5	3	5	3	4	5	4	4	4.1
Evaluación del aprendizaje del alumno	4	2	5	4	3	4	5	1	3.5
Entrega del contenido	5	3	4	3	3	5	4	3	3.8
Regulación del comportamiento	4	2	4	4	4	4	4	3	3.6
Liderazgo	4	3	4	3	3	5	5	3	3.8
Promedio	4.2	2.5	4.3	3.6	3.4	4.5	3.9	3.0	3.7

Se obtuvo un puntaje promedio de 3.7 de todas las docentes, con promedios que oscilan entre 2.5 y 4.5 como máximo puntaje, siendo los criterios más desarrollados el de Recursos y Evaluación del proceso de aprendizaje con 3.9, mientras que los de menor puntaje fueron Uso del conocimiento previo y Planificación docente con 3.4

**4.7.4.3.1. Análisis comparativo resultados diagnóstico y resultados evaluación ex post –
Rúbrica de evaluación de observación del desempeño docente**

Criterio	Nivel Alcanzado								PROMEDIO
	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7	Docente 8	
Ambiente de clases	0	0	1	1	0	0	-1	0	0.1
Recursos	1	0	0	0	0	0	2	0	0.4
Evaluación del proceso de aprendizaje	0	0	1	0	0	0	0	3	0.5
Uso del conocimiento previo	0	0	1	0	-1	0	-1	0	-0.1
Atención diferenciada	0	0	-1	0	-1	1	-1	1	-0.1
Planificación docente	0	-1	0	0	-2	-1	0	1	-0.4
Contexto social del alumno	0	-1	2	-1	0	1	0	0	0.1
Responsabilidad	1	0	0	0	0	2	1	0	0.5
Evaluación del aprendizaje del alumno	1	0	1	0	-1	0	1	-1	0.1
Entrega del contenido	1	1	0	-1	-2	0	0	1	0.0
Regulación del comportamiento	1	0	0	0	0	0	-1	2	0.3
Liderazgo	0	1	0	0	0	1	2	1	0.6
Promedio	0.4	0.0	0.4	-0.1	-0.6	0.3	0.2	0.7	0.2

Se observa un incremento promedio de 0.2 puntos (de 3.5 a 3.7) en el puntaje general promedio alcanzado por las docentes respecto a la aplicación de la rúbrica en el diagnóstico, lo que representa una ligera mejora en la percepción de personal directivo respecto a la ejecución de las sesiones de clase de las docentes en comparativa a cuando inició el programa.

4.8. Evaluación de la propuesta

Tabla 5

Criterios de evaluación propuestos para cada objetivo con los resultados obtenidos

Objetivos	Criterio de evaluación	Indicadores de evaluación	Medio de verificación
Fomentar la autonomía de los docentes de la I.E. Pequeñitos para la educación emocional y liderazgo de sí mismos y de sus estudiantes a través de un programa formativo y de modelado de prácticas docentes.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de participación en los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de docentes que asistieron a los talleres. 72% de docentes que participaron en los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> Observación directa. Resultados evaluación ex post.

Evaluar las capacidades de los docentes respecto a educación emocional y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Grado de participación en la evaluación tests y rúbricas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de docentes evaluados (test). 100 % de docentes evaluados (rúbrica). 	<ul style="list-style-type: none"> Observación directa. Resultados evaluación ex post.
Formular y desarrollar un programa de fortalecimiento de capacidades docentes relacionadas a la educación emocional y liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de planificación y diseño de los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de talleres diseñados. % de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de ejecución de cada taller. Resultados encuestas de satisfacción.
Facilitar estrategias, conocimientos y herramientas que permitan a los docentes desarrollar sus capacidades en torno a liderazgo e inteligencia emocional.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de realización de los talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de talleres realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia de la realización de los talleres.

Se aprecia en los Indicadores de evaluación en cuanto al objetivo de Fomentar la autonomía de los docentes que 100% de los docentes asistieron a los talleres, 72% de los docentes participaron en los talleres, que en cuanto al objetivo de Evaluar las capacidades de los docentes; 100 % de los docentes fueron evaluados a través de test y 100 % de los docentes fueron evaluados a través de la rúbrica. Finalmente, respecto al objetivo de Facilitar estrategias, conocimientos y herramientas; se realizaron 100 % de los talleres diseñados.

En cuanto a los resultados de las Encuestas de satisfacción de los talleres, se presentan los resultados generales de cada uno de los talleres:

Satisfacción general con los talleres	Taller I: Liderazgo y Gestión de Equipos	Taller II: Gestión de emociones, estrés y gestión del tiempo	Taller III: Habilidades de comunicación y empatía	Taller IV: Resolución de conflictos y relaciones personales
Muy insatisfecha	0%	0%	0%	0%
Insatisfecha	0%	0%	0%	0%
Regular	0%	0%	0%	0%
Satisfecha	60%	60%	62%	60%
Muy satisfecha	40%	40%	38%	40%

V. CONCLUSIONES

1. Dada la situación de las habilidades de los docentes en el manejo de competencias blandas que se buscaba mejorar especialmente en lo referente a liderazgo e inteligencia emocional, luego de evaluada y aplicada la propuesta se han obtenido los siguientes resultados reflejados en la evaluación ex post;
 - En cuanto a Inteligencia emocional: un incremento promedio de 38 puntos (de 127 a 165) en el puntaje general promedio alcanzado por las docentes respecto a la evaluación diagnóstica del test, lo que se refleja en un incremento porcentual de 19% en sus promedios alcanzados (de 60% a 79%).
 - En cuanto a liderazgo: un incremento promedio de 27 puntos (de 68 a 95) en el puntaje general promedio alcanzado por las docentes respecto a la evaluación diagnóstica del test, lo que se refleja en un incremento porcentual de 20% en sus promedios alcanzados (de 50% a 70%).
 - En cuanto a la observación del desempeño docente: un incremento promedio de 0.2 puntos (de 3.5 a 3.7) en el puntaje general promedio alcanzado por las docentes respecto a la aplicación de la rúbrica en el diagnóstico, lo que representa una ligera mejora en la percepción de personal directivo respecto a la ejecución de las sesiones de clase de las docentes en comparativa a cuando inició el programa.
2. Se apreció interés por parte del personal docente y directivo por desarrollar los talleres y tener mayor conocimiento y crecimiento en lo que a liderazgo e inteligencia emocional refiere, respaldando con ello la importancia de la inteligencia emocional y liderazgo en el desarrollo de clases en pro del desarrollo integral de sus estudiantes, así como en el manejo de sí mismas y el impacto que esto tiene en su formación y futuro como personas. }
3. El programa se ejecutó en su totalidad acorde a las distintas etapas planificadas.
4. La totalidad del personal docente de la I.E. participó en todas las etapas: evaluación, capacitación a docentes, capacitación a padres de familia y evaluación final.
5. Los porcentajes de satisfacción con los talleres se ubican en 61% en promedio como nivel “Satisfecho” y 39% en promedio como nivel “Muy satisfecho”.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B. y Bass, B. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bisquerra, R. y Hernández, S. (2017) Psicología positiva, educación emocional y el programa Aulas Felices. *Papeles del Psicólogo*, vol. 38, núm. 1. <https://www.redalyc.org/journal/778/77849972006/77849972006.pdf>
- Casassus, J. (2007). *La educación del ser emocional*. Editorial Cuarto Propio.
- Céspedes, A. (2008). *Educación de las emociones. Educar para la vida*. Ediciones B.
- Chen, J. y Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 48(1) 82–105. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143218781066>
- Consejo Nacional de Educación (2020) *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. Unesco. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/peru_-_proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf
- Costa-Rodríguez, C., Palma-Leal, X. y Salgado, C. (2021) Docentes emocionalmente inteligentes. Importancia de la Inteligencia Emocional para la aplicación de la Educación Emocional en la práctica pedagógica de aula. *Estudios Pedagógicos XLVII*, N° 1: 219-233. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v47n1/0718-0705-estped-47-01-219.pdf>
- De Bustos Nogales, J. (2018) *Liderazgo y altruismo*. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/141304/retrieve>
- Dirección regional de educación Ayacucho (2023) *Manual de aplicación de rúbricas de observación al desempeño docente en aula*. <https://www.ugelparinacochas.gob.pe/admin/uploads/archivos/docu-22062023105139-manual-de-aplicacion-de-rubricas-2023.pdf>
- Enseña Perú (10 de marzo de 2024). Nosotros. Enseña Perú. <https://ensenaperu.org/nosotros>
- Fullan, M. (2003) *Moral Leadership: The Moral Imperative of School Leadership*. Corwin Press.
- Fundación Liderazgo Chile (2021) Análisis, fundamento y programa inicial del proyecto de Ley de Educación Emocional en Chile. <https://www.flich.org/wp-content/uploads/2021/03/Marco-teorico-Ley-de-educacion-emocional.pdf>
- Gento, S., González, R. y Silfa, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485-495.

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional, por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Vergara.
- Ibáñez-Cubillas, P. (2015) *Transformando la educación a través del capital profesional*. Revista de Ciencias Sociales Convergencia, vol. 22, núm. 68, pp. 269-273.
- Leithwood y Riehl, (2005) en Chacón, D. (2022). *Escuela de liderazgo formativo de competencias para la gestión escolar y el liderazgo pedagógico a directivos de instituciones educativas que asumen el cargo por primera vez*. Trabajo de suficiencia. Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Malaisi, L. (2016). *Cómo ayudar a los niños de hoy*. Educación Emocional. Educación Emocional Argentina.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño Docente: Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Minedu. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo: Directivos construyendo escuela*. Minedu. https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación (2017). *Manual de aplicación: Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*. Minedu. <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/rubricas-de-observacion-de-aula/pdf/manual-de-aplicacion-jardin.pdf>
- Ministerio de Educación y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2017) *Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos en el Perú*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5712>
- Ministerio de Educación (2020) *Encuesta nacional a docentes de instituciones educativas públicas de educación básica regular*. [http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/encuesta-nacional-a-docentes-endo.php#:~:text=La%20Encuesta%20Nacional%20a%20Docentes%20\(ENDO\)%20constituye,sobre%20los%20docentes%20del%20pa%C3%ADs%20con%20el](http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/encuesta-nacional-a-docentes-endo.php#:~:text=La%20Encuesta%20Nacional%20a%20Docentes%20(ENDO)%20constituye,sobre%20los%20docentes%20del%20pa%C3%ADs%20con%20el)
- Ministerio de Educación (2020). *Encuesta nacional a docentes de instituciones educativas públicas de educación básica regular: Resultados a nivel nacional*. <https://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo-2020-resultados-regionales.pdf>
- Ministerio de Educación (2020). *Encuesta nacional a docentes de instituciones educativas públicas de educación básica regular: Resultados región Arequipa*. <https://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo/2021/endo2021-4-arequipa.pdf>

- Ministerio de Educación (2022) Recursos para el liderazgo pedagógico efectivo. Vol. I Guía del organizador de competencias del marco del buen desempeño directivo y Vol. II Guía para la autonomía en la gestión escolar. https://www.ugeltacna.gob.pe/resources/image/normatividades/oficio37agp.pdf_file_1644352574.pdf
- Moreno-Casado, H., Leo, F., López-Gajardo, M., García-Calvo, T., Cuevas, R. y Sánchez-Oliva, D. (2021). *Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español*. Anales de Psicología vol. 37 no. 2. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282021000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Municipalidad Distrital de Cerro Colorado (2013). *Caracterización del distrito de Cerro Colorado*. <https://www.mdcc.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/I-CARACTERIZACION-DEL-DCC.pdf>
- Naranjo, C. (2014). *Cambiar la educación para cambiar el mundo*. Editorial Cuarto Propio.
- Nathanson, L., Rivers, S. E., Flynn, L. M., & Brackett, M. A. (2016). *Creating emotionally intelligent schools with RULER*. *Emotion Review*, 8(4), 305–310. <https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/8/6767/files/2018/04/Creating-Emotionally-Intelligent-Classrooms-256fmmf.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación; resumen*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa
- Pérez-Díaz, P. A. y Petrides, K. V. (2021). *The Spanish-Chilean Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form: The Adaptation and Validation of the TEIQue-SF in Chile*. *Journal of Personality Assessment*, 103(1), 67-79. <https://doi.org/10.1080/00223891.2019.1692856>
- Petrides, K. V. (2009). *Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire*. In C. Stough, D. H. Saklofske, and J. D. Parker, *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York: Springer. DOI: 10.1007/978-0-387-88370-0_5. <https://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/The%20TEIQue-SF%20v.%201.50.pdf>
- Rodríguez, G. (2022). *Inteligencia Emocional y Liderazgo Docente: Revisión sistemática*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87948/Rodr%c3%adguez_MGO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211
- Sánchez, F. (2022). Programa Emociones con Éxito para desarrollar la inteligencia emocional en docentes de la Institución Educativa Divino Niño de Praga. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/33680>
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

VII. ANEXOS

Encuestas de satisfacción (Gform)

Taller Liderazgo y Gestión de Equipos



LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS

Esta encuesta es anónima.
Tiene la finalidad de evaluar tu grado de satisfacción con el taller desarrollado.

Gracias por tu participación.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

En general ¿qué tan satisfecha estuviste con el taller?

Muy insatisfecha

Insatisfecha

Regular

Satisfecha

Muy satisfecha

Cómo calificarías:

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
El contenido - los temas desarrollados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de la expositora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diseño de la presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los auxiliares - material entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál de los temas tratados es el o los que más recuerdas?

- Importancia de la educación emocional frente a la educación en conocimientos
- Quién y cuándo se es líder (distintos ámbitos y formas)
- Perfil del líder
- ¿Por qué necesitamos ser líderes en nuestra labor docente?
- "6 sombreros para pensar" (Sombreros de DeBono)
- Diversidad de equipos y convivencia
- Con tus estudiantes: Actividad "Cuidando el tesoro"


SUGERENCIAS O COMENTARIOS

Tu respuesta



Creciendo Juntos

GESTIÓN DE EMOCIONES, ESTRÉS Y GESTIÓN DEL TIEMPO



GESTIÓN DE EMOCIONES, ESTRÉS Y GESTIÓN DEL TIEMPO

Esta encuesta es anónima.
Tiene la finalidad de evaluar tu grado de satisfacción con el taller desarrollado.

Gracias por tu participación.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

En general ¿qué tan satisfecha estuviste con el taller?

Muy insatisfecha

Insatisfecha

Regular

Satisfecha

Muy satisfecha

Cómo calificarías:

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
El contenido - los temas desarrollados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de la expositora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diseño de la presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los auxiliares - material entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


¿Cuál de los temas tratados es el o los que más recuerdas?

- Etimología de las emociones
- Actividad: "Rueda de las emociones" - Identificar emociones
- Miedo y amor: 2 emociones vividas en la infancia con trascendencia en el futuro
- Ansiedad y estrés: ¿cómo van los adultos?
- Video: "Just breathe" (solo respira)
- Estrategias para la regulación de emociones
- Qué podemos hacer para equilibrar nuestra vida
- Herramientas gestión del tiempo
- Con tus estudiantes: Actividad "Diario de la gratitud"

SUGERENCIAS O COMENTARIOS

Tu respuesta





HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y EMPATÍA

Esta encuesta es anónima.
Tiene la finalidad de evaluar tu grado de satisfacción con el taller desarrollado.

Gracias por tu participación.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

En general ¿qué tan satisfecha estuviste con el taller?

Muy insatisfecha
 Insatisfecha
 Regular
 Satisfecha
 Muy satisfecha

Cómo calificarías:

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
El contenido - los temas desarrollados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de la expositora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diseño de la presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los auxiliares - material entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál de los temas tratados es el o los que más recuerdas?

- Estilo de comunicación: Esponja o Estropajo
- Ejercicio "Ventana de Johari"
- Práctica traducción comunicación asertiva: En vez de decir...
- Cómo dar y recibir FEEDBACK adecuadamente
- Dinámica: mirarse a los ojos
- Empatía, el Museo de la empatía
- Niveles y mapa de la empatía
- Empatía con tus estudiantes: ir más allá
- Con tus estudiantes: fichas prácticas desarrollando empatía

SUGERENCIAS O COMENTARIOS


Tu respuesta



GRACIAS

Creciendo Juntos

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y RELACIONES PERSONALES



RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y RELACIONES PERSONALES

Esta encuesta es anónima.
Tiene la finalidad de evaluar tu grado de satisfacción con el taller desarrollado.

Gracias por tu participación.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

En general ¿qué tan satisfecha estuviste con el taller?

Muy insatisfecha

Insatisfecha

Regular

Satisfecha

Muy satisfecha

Cómo calificarías:

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
El contenido - los temas desarrollados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de la expositora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diseño de la presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los auxiliares - material entregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál de los temas tratados es el o los que más recuerdas?

- ¿Qué moviliza al ser humano?
- Necesidades básicas: Pirámide de Maslow
- Logro y reconocimiento: Teoría de autoeficacia de Bandura
- Negociación: Estilos de negociación comunes
- ¿Qué considerar? GANAR GANAR
- Pautas para la resolución de conflictos: documento IE (Guía para análisis, mediación informal)
- Ejercicio role playing Conflicto
- Relaciones personales: Construyendo puentes
- Video "El árbol"
- Con tus estudiantes "El árbitro"/ "Frasco de palabrotas - palabras nuevas"
- Ejercicio final: Aprecios

SUGERENCIAS O COMENTARIOS

Tu respuesta



Rubrica para evaluación del Desempeño Docente

Docente evaluado: _____

Revisada Por: _____ Fecha: _____

Criterio	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Malo
	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
1. Clima de aula	Es siempre respetuoso con los estudiantes, muestra consideración hacia sus perspectivas, es cordial y se muestra empático. Interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes. Mantiene un excelente ambiente de clases.	Es siempre respetuoso, es cordial, se muestra empático, evita transmitir sensación de amenaza e interviene si nota faltas de respeto. Mantiene buen ambiente de clases salvo pocas ocasiones.	Es siempre respetuoso aunque puede ser distante o frío, podría transmitir sensación de amenaza ante una situación que cuestione su autoridad. Interviene si nota faltas de respeto.	Aunque procura ser respetuoso, se muestra frío y distante, ignora faltas de respeto entre estudiantes, se aprecia un ambiente poco cordial.	Se muestra frío y distante, ignora faltas de respeto entre estudiantes e incluso podría respaldarlas, se aprecia un ambiente poco cordial. Mal ambiente de clase.
2. Recursos	Los materiales de instrucción y recursos están alineados a los estándares educativos, son variados, apropiados y los involucran en su propio proceso de aprendizaje.	Los materiales de instrucción y recursos están alineados a los estándares educativos, los materiales son variados.	Algunos materiales de instrucción y recursos están alineados a los estándares educativos.	Los materiales de instrucción y recursos están alineados a los estándares educativos.	Utiliza recursos educativos para el proceso enseñanza-aprendizaje.
3. Evaluación del proceso enseñanza aprendizaje	El profesor, planifica de manera excelente pruebas, instrumentos, etc. con el objetivo de ajustar su evaluación a los distintos estilos de aprendizaje .	El profesor, planifica pruebas con el objetivo de ajustar su evaluación a los distintos estilos de aprendizaje.	Las necesidades estudiantiles son identificadas de manera profesional.	El profesor identifica las fortalezas y debilidades de los estudiantes.	El profesor planifica la evaluación del aprendizaje.
4. Uso del conocimiento previo	Hace conexiones relevantes entre el contenido de la lección y otras disciplinas o experiencias del mundo real, preparando escenarios didácticos.	Hace conexiones relevantes entre el contenido de la lección y otras disciplinas o experiencias del mundo real, preparando escenarios.	Hace conexiones relevantes entre el contenido de la lección y otras disciplinas o experiencias del mundo real.	Planifica y secuencia la instrucción, refleja relación entre los pre-requisitos del contenido y lo que va a enseñar.	Comprende que los conceptos previos son importantes para el aprendizaje.
5. Atención diferenciada	El profesor utiliza un tipo de instrucción efectivo, independiente y colaborativo para dar respuesta a las necesidades individuales de cada alumno y de los objetivos de aprendizaje.	Utiliza un tipo de instrucción efectivo, independiente y colaborativo para dar respuesta a las necesidades individuales de cada alumno.	Usa un tipo de instrucción efectivo, independiente y colaborativo para dar respuesta a las necesidades individuales de cada alumno y de los objetivos de aprendizaje.	El profesor utiliza un tipo de instrucción efectivo, independiente y colaborativo.	El profesor alinea las estrategias, materiales y tiempo.

6. Planificación docente	Establece objetivos y su planificación está enfocada en lograr el aprendizaje de los estudiantes, está alineada a las competencias curriculares y refleja correspondencia con las necesidades de sus estudiantes	Establece objetivos y su planificación está enfocada en lograr el aprendizaje de los estudiantes, está alineada a las competencias curriculares.	Establece objetivos que representan un desafío para el nivel de los alumnos; su planificación está enfocada en lograr el aprendizaje de los estudiantes.	Establece objetivos que representan un desafío para el nivel de los alumnos.	Establece objetivos.
7. Contexto social del alumno	El profesor analiza la información de los estudiantes y la utiliza para conectar su planificación a las necesidades de cada individuo.	Está familiarizado con la situación de cada estudiante, con el conocimiento previo de la materia y describe múltiples procesos para obtener esta información.	Articula estrategias específicas, contenido y entrega del mismo para satisfacer las necesidades de cada estudiante o grupos de estudiantes.	Demuestra comprensión del propósito y valor del aprendizaje y su relación con el medio del que provienen o en el que viven sus alumnos.	Conoce el contexto social del alumno.
8. Responsabilidad	Es un docente con un alto nivel de responsabilidad para todas sus funciones.	Establece y regularmente modifica sus objetivos de desarrollo personal a corto, mediano y largo plazo con base en la autoevaluación y el análisis de los resultados de su práctica docente.	Colabora con sus colegas para mejorar el trabajo en equipo, mejorar las prácticas educativas al facilitar el diálogo personal.	Provee retroalimentación a sus compañeros a través de un proceso de diálogo y otras actividades de aprendizaje colaborativo.	Responde muy poco a sus asignaciones académicas.
9. Evaluación del aprendizaje del alumno	Utiliza la información obtenida de la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa para identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes, y se anticipa a los obstáculos de aprendizaje.	Se asegura que los estudiantes han comprendido el contenido y hacerlos ajustes necesarios para toda la clase o individuos.	Provee oportunidades a los estudiantes para involucrarse en procesos de autoevaluación y conoce sus fortalezas y debilidades.	El profesor, de manera continua, se asegura que los estudiantes han comprendido el contenido.	Muy pocas evaluaciones al alumno.
10. Entrega del contenido	Las explicaciones del profesor son claras, coherentes y precisas. El profesor utiliza el tiempo apropiadamente y dedica espacios para apoyar a aquellos estudiantes con alguna dificultad.	Las explicaciones del profesor son claras, coherentes y precisas. El profesor utiliza el tiempo apropiadamente.	Las explicaciones del profesor son claras, coherentes y precisas.	En algunas ocasiones tarda en entregar los contenidos.	El profesor hace entrega del contenidos de las temáticas a abordar
11. Regulación del comportamiento	Utiliza siempre mecanismos formativos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz. La sesión se desarrolla en forma continua sin interrupciones, quiebres de normas o contratiempos	Utiliza predominantemente mecanismos formativos y no de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes. La mayor parte de la sesión se desarrolla de forma continua.	Utiliza predominantemente mecanismos formativos y no de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes pero es poco eficaz. La mayor parte de la sesión se desarrolla de forma continua.	Utiliza predominantemente mecanismos de control externo y no de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes pero es poco eficaz. La mayor parte de la sesión se desarrolla de forma continua.	Utiliza mecanismos de control externo, para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un mecanismo de maltrato. La sesión tiene interrupciones y desorden.
12. Liderazgo	Lidera de manera efectiva, influyendo positivamente en sus estudiantes y en otros, inspirando y motivando, generando un impacto significativo en su comunidad educativa.	Demuestra habilidades de liderazgo competentes, inspirando y motivando a sus estudiantes y a otros en su entorno escolar.	Comienza a mostrar signos de liderazgo, pero de manera inconsistente o poco efectiva.	Muestra poco o ningún liderazgo en su desempeño docente. No inspira ni motiva a otros.	No muestra liderazgo ni es fuente e motivación para sus estudiantes u otros actores de la comunidad.