



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO  
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN  
**GESTIÓN ESCOLAR CON  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**TRABAJO ACADÉMICO**

**PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA EL DESARROLLO  
DE HABILIDADES BLANDAS EN DOCENTES DE UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE IQUITOS, REGIÓN  
LORETO**

**AUTOR: Sol Patricia Vásquez Matute**

**ASESOR: Aida Teresa, Trisoglio De Sifuentes**

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad  
en "Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico"

Loreto - Iquitos - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

### **Dedicatoria**

A Dios por darnos salud y sabiduría en cada instante de nuestra vida., A mi hija Sol Norhelia que es mi razón de ser y de superación, por apoyarme y comprenderme en momentos difíciles y soportar mis ausencias en casa.

A mi esposo, por contribuir a mis anhelos de superación y ayudarme a crecer a nivel personal y profesional.

## Índice de contenidos

	Pág.
Portada	I
Dedicatoria	II
Índice	III
Resumen	VI
Presentación	7
<b>Capítulo I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
1.1. Contextualización del problema	8
1.2. Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	10
1.3. Formulación del problema	11
1.4. Planteamiento de alternativa de solución	13
1.5. Justificación	16
<b>Capítulo II: REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	17
2.1.1. Antecedentes nacionales	17
2.1.2. Antecedentes internacionales	18
2.2. Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	19
<b>Capítulo III: MÉTODO</b>	<b>25</b>
3.1. Tipo de investigación	25
3.2. Diseño de investigación	27

<b>Capítulo IV: PROPUESTA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE MONITOREO</b>	<b>28</b>
4.1. Plan de Acción	28
4.1.1 Objetivos	29
4.1.2 Participantes	29
4.1.3 Acciones.	30
4.1.4 Técnicas e instrumentos	31
4.1.5 Recursos humanos y materiales	32
4.1.6 Presupuesto	32
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	34
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación	36
4.4 Validación de la propuesta	39
4.4.1 Resultados de validación	39
<b>Referencias</b>	<b>41</b>

## **Apéndices**

Matriz de consistencia

Árbol de problemas

Árbol de Objetivos

Instrumentos

Evidencias de las acciones realizadas

## **Listado de tablas**

Tabla 1	Relación Causa – Objetivo – Dimensiones y Acciones del plan de acción	13
Tabla 2	Objetivos Específicos y Acciones Propuestas en el Plan de Acción	26
Tabla 3	Técnicas e Instrumentos a utilizar en el Plan de Acción	27
Tabla 4	Presupuesto de Acciones a desarrollar en el Plan de Acción	29
Tabla 5	Matriz de Planificación del Plan de Acción	30
Tabla 6	Matriz de monitoreo y evaluación del plan de acción	33
Tabla 7	Resultados de validación por método de criterios de especialistas	35

## Resumen

El objetivo del presente Plan de Acción es elaborar un plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución educativa de Iquitos, región Loreto. La población estaba constituida por 17 docentes y 1 directivo. Se consideró como muestra al total de la población.

Corresponde al diseño de investigación Acción Participativa y el tipo de investigación es aplicada. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y la observación directa; los instrumentos fueron el cuestionario de encuesta y la ficha de observación. Los resultados sabremos cuando apliquemos el Plan. Pues, este plan de acción- participativa nos sirvió para elaborar un diagnóstico que nos permitirá aplicarlo para mejorar la gestión escolar que redundará en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

**PALABRAS CLAVES:** Desempeño Docente, Clima Escolar, Gestión Escolar y Habilidades blandas.

### **Presentación:**

Hoy la capacidad de cumplir objetivos a través de las personas y la gestión de talentos, resulta una destreza mucho más valiosa que el nivel de conocimientos académicos que posea un profesional, entendiendo que existe una urgente necesidad de desarrollo de habilidades blandas y un problema latente para las instituciones educativas. Este trabajo tiene como objetivo general: Elaborar un plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución educativa de Iquitos, región Loreto. El primer capítulo: trata sobre el problema, la descripción del contexto, el diagnóstico, la formulación del problema diagnosticado y justificación. El segundo capítulo trata sobre las experiencias anteriores, es decir, antecedentes nacionales e internacionales y el desarrollo de los referentes conceptuales que sustentan la propuesta. El tercer capítulo, tiene que ver con el método, se explica el tipo de investigación, su diseño de estudio. El cuarto capítulo está referido a la propuesta, el diseño, implementación y monitoreo del plan de acción. Asimismo, se considera importante en esta sección la validación como proceso y resultados a través del criterio de especialistas.

Esperamos que el presente plan de acción sirva de ayuda a la comunidad magisterial y científica en general, ya que será un medio para resolver los problemas del proceso educativo en gestión escolar y liderazgo pedagógico; pues busca contribuir en el fortalecimiento de las habilidades blandas en los docentes, también conocidas como habilidades socio-emocionales. En suma, las habilidades blandas son clave para ayudar a los estudiantes a desarrollar su potencial y por qué no, también ayudará a mejorar el desempeño de los docentes de la I.E N° 61008 “Juan Bautista Mori Rosales” del Distrito de Iquitos.

## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa está ubicada en la zona urbana del distrito de Iquitos, provincia de Maynas, región Loreto; tiene como dirección Av. Almirante Grau N° 988.

Se encuentra a dos cuadras de la Iglesia San Agustín y a media cuadra de la Institución Educativa N° 60001 “Meneleo Meza López”. Funciona en la modalidad de menores, atiende el nivel primario, en los turnos de mañana y tarde.

Cuenta con el apoyo de la Policía Nacional y la Fiscalía de Familia, aliados estratégicos para las actividades programadas respecto a charlas sobre Violencia Familiar y Trata de personas respectivamente.

Se cuenta con una directora designada, quince docentes de aula, del primer al sexto grado, cada uno con una sección, un profesor del Aula de Innovación, dos profesores de Educación Física, cinco trabajadores administrativos; de los dieciocho docentes, quince son nombrados con más de veinticinco años de servicio en la IE y tres son contratados; todos son titulados y se encuentra entre las escalas primero y cinco de la Carrera Magisterial, dos de ellos con estudios concluidos de maestrías y doctorados. El año pasado los docentes tuvieron acceso a capacitaciones presenciales que brindó el MINEDU, pues estaban focalizados en el Programa de Soporte Pedagógico. El trabajo beneficiará directamente al personal docente de la Institución y por consiguiente redundará en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes y todo esto se relaciona con los objetivos del Proyecto Educativo Nacional: el objetivo estratégico número dos “Estudiante e Instituciones que logran



aprendizajes pertinentes” pues todos y todas deben estar aptos para desarrollarse personal y profesionalmente; también el objetivo estratégico número tres en la que señala que todos los maestros deben estar capacitados para su práctica pedagógica, ya que la educación depende mucho de sus desempeños cotidianos.

Asimismo, la función de la directora se relaciona también con la cuarta dimensión de liderazgo de (Robinson, 2008) “Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo de los profesores” porque orienta a la reflexión sobre la mejor manera de desarrollar la práctica pedagógica. Al dominio dos del Marco del Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación, 2017) “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”, la competencia seis “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje “ y al desempeño veinte “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” todos ellos están relacionados con el abordaje del problema.

Cuenta con una infraestructura moderna de tres pisos, que consta de nueve aulas, una sala de profesores, oficina para una dirección y secretaría, una Sala de Innovación, una Aula de Recursos Educativos, un patio cubierto, un kiosko y dos baterías de servicios higiénicos. Brinda servicio educativo en el nivel primario.

La experiencia se desarrollará con los 17 docentes del nivel primario y un directivo.

Los estudiantes provienen en su mayoría de familias disfuncionales, el nivel cultural de los padres oscila entre vendedores ambulantes, motocarristas, maestros,

policías, siendo la gran mayoría que se dedican a trabajos eventuales y de bajo nivel económico. La investigación se desarrollará en el primer semestre del 2019.

## 1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Un gran número de docentes de la Institución Educativa N° 61008 “Juan Bautista Mori Rosales” demuestran poco dominio de destrezas, particularmente en la resolución de conflictos, identificado en el monitoreo interno que se realiza trimestralmente, se evidenció que, algunos docentes, aplican inadecuadamente los procesos pedagógicos y didácticos, ocasionando que los estudiantes no desarrollen las capacidades previstas para el grado y/o ciclo, notándose en los bajos resultados de la evaluación interna. Esto nos demuestra que, el manejar adecuadamente las emociones, es la clave para mejorar el desempeño académico del docente. Se concluye que el problema tenga las siguientes causas: (apendice 1)

- En el limitado monitoreo y acompañamiento a los procesos de enseñanza aprendizaje que se realizó se observó, que los docentes tienen dificultades para tomar decisiones en cuanto a la resolución de conflictos con sus estudiantes y también con los padres de familia ante los problemas presentados.
- Por la escasa capacidad resolutoria frente a la toma de decisiones y conflictos del clima escolar por los docentes y la carencia del manejo de las habilidades blandas; así como la poca importancia que tienen por conocer el manejo de las emociones para la resolución de conflictos y tomar las decisiones adecuadas para el fortalecimiento del desarrollo integral de los educandos.
- Poco involucramiento de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes; muchos de los padres de familia, no se acercan a la institución educativa, a informarse de los logros y dificultades que tienen sus

hijos en sus aprendizajes, esto ocasiona un malestar en los docentes por el desinterés que muestran, afectando la buena marcha del progreso de sus niños en lo que respecta a la parte pedagógica.

Estas tres causas han ocasionado que las maestras hayan perdido el interés en el acompañamiento de los estudiantes que muestran ciertas actitudes no positivas en el desarrollo del trabajo académico, ocasionando muchas veces que los docentes no asuman con responsabilidad la toma de decisiones ante los problemas presentados, delegando muchas veces estos problemas a la dirección.

La comunidad educativa participó en la priorización de este problema, luego que el equipo directivo socializará con los docentes los resultados del monitoreo del desempeño docente en una reunión colegiada se reflexionó y se concluyó atender la escasa Gestión Escolar en la toma de decisiones para la prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación y generar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua entre los actores educativos. Esto es evidenciado en las fichas de monitoreo en el desempeño 5 y 6: propicia un ambiente de respeto y proximidad, así como regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. (apéndice 4)

### 1.3 Formulación del problema

Analizada la situación problemática escasa Gestión Escolar en la toma de decisiones para la prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación y generar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua.

¿En qué medida el Plan de Gestión Escolar desarrollará habilidades blandas en los docentes que le permita mejorar su desempeño basado en un clima escolar de

respeto, estímulo, y la colaboración mutua en las diferentes actividades académicas de la Institución Educativa del distrito de Iquitos?

El problema ha sido analizado y priorizado a través de la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica de lo que está ocurriendo en una determinada situación, es decir el problema principal, por qué está ocurriendo, es decir identificar las causas y que es lo que esto está ocasionando, es decir los efectos o consecuencias. El árbol de problemas, que presentamos en el *Apéndice 2*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Formulación del problema central
- Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones
- Identificación de los efectos y sus interrelaciones
- Diagramado del árbol de problemas
- Verificación de la consistencia de su estructura.

la escasa capacidad resolutoria frente a los conflictos, la falta de toma de decisiones y la carencia del manejo de habilidades blandas de los docentes, no permite generar un clima escolar favorable para los aprendizajes, lo cual causa una desmotivación al docente en su labor pedagógica y esto repercute en los bajos logros de aprendizaje.

Asimismo, el escaso monitoreo y acompañamiento de parte del directivo a las labores pedagógicas no fortalece el desempeño docente y esto a la razón de la recarga tarea administrativa y el escaso manejo de estrategias para el acompañamiento.

Finalmente, consideramos que el problema identificado y analizado es superable, en tanto la Institución Educativa a través del equipo directivo asumirá la responsabilidad de superar este problema con la participación de los actores educativos por medio una reflexión permanente sobre el rol que desempeñan y el compromiso que se asume con la sociedad, todo ello llevará a la mejora del liderazgo pedagógico del directivo, pero además trascenderá a contribución del desarrollo de la localidad y del país.

#### **1.4 Planteamiento de alternativa de solución**

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada escasa Gestión Escolar en la toma de decisiones para la prevención y resolución pacífica de conflictos se ha determinado como alternativa más pertinente y viable Plan de fortalecimiento para la gestión del clima escolar a través del desarrollo de las habilidades blandas de los docentes que permitirá mejorar su desempeño en la Institución Educativa del distrito de Iquitos, lo que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 01**

*Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones del plan de acción*

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
- Insuficiente monitoreo y acompañamiento a los procesos de enseñanza aprendizaje	-Fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.	Gestión escolar	Socialización de las estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes. <b>A través de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación sobre estrategias de e-a</li> <li>- Socializar las estrategias en una asamblea de docentes</li> <li>- Planificar y ejecutar el Plan de Monitoreo</li> <li>- Consolidación de fortalezas y debilidades del monitoreo</li> </ul>
Escasa capacidad resolutiva frente a la toma de decisiones y conflictos en el clima escolar	Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos	Gestión escolar	Taller en habilidades blandas. Trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas. <b>A través de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de la capacitación</li> <li>- Coordinación con docentes especialistas en habilidades blandas</li> <li>- Realizan trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas</li> <li>- Asumen el compromiso de aplicarlo en las aulas.</li> </ul>
Poco involucramiento de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	Organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación y el respeto mutuo	Gestión escolar	Taller con los padres de familia a fin de que apoyen el proceso sicopedagógico de sus hijos. <b>A través de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de la Jornada de padres</li> <li>- Coordinación con especialistas en la materia</li> <li>- Ejecución de las jornadas.</li> </ul>

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos. Rodríguez (2015) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos

implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63)

El árbol de objetivos, que presentamos en el *Apéndice 3*, ha sido elaborado a través de los siguientes pasos:

- Conversión del problema en objetivo general
- Conversión de las causas en medios, que luego servirán para la construcción de objetivos específicos.

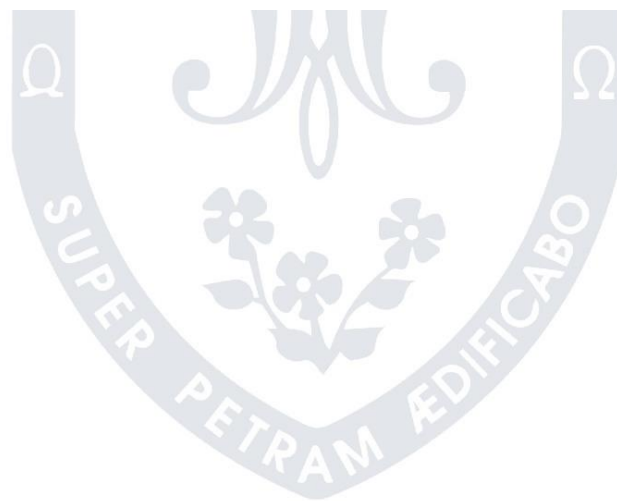
La propuesta priorizada está relacionada con los procesos de gestión escolar, es decir con los procesos estratégicos, operativos y de soporte, que le van a dar viabilidad e impacto social para revertir la problemática detectada, ya que permitirá a los docentes que se conviertan en los principales agentes de cambio brindando una mejor atención a los estudiantes y mejoren la calidad de los aprendizajes, fortaleciendo los procesos pedagógicos y didácticos de las áreas básicas y desarrollen aprendizajes significativos.

Para garantizar la participación de los actores de la Institución Educativa se realizará la socialización del plan y para su ejecución se incorporará en los documentos de gestión como el PAT. Para identificar los riesgos que pudieran presentarse se realizará un permanente monitoreo y evaluación, adoptando medidas de para la solución inmediata.

## 1.5 Justificación

La alternativa de solución propuesta se justifica en los siguientes fundamentos: La investigación se sustenta porque existe un gran número de docentes que posee poco

dominio para la resolución de problemas, conflictos en el aula, toma de decisiones y manejo de su inteligencia emocional, en la práctica contribuirá al éxito del maestro, pues dependerá del grado de desarrollo de sus habilidades blandas, ya que, a través de ellas podrá mejorar su trabajo académico porque desarrollará valores relacionados con la socialización, participación y cooperación en el espacio educativo y contrarrestar el bajo nivel de aprendizaje en los estudiantes, desde el punto de vista metodológico, el estudio realizado, proporcionará instrumentos válidos y confiables en el campo educativo, además las estrategias utilizadas servirán para replicar en otras instituciones educativas y de esta manera contribuir a expandir los resultados para una mejora en los aprendizajes. Fortaleciendo la comunicación docente- alumno y padres de familia en una relación de empatía y asertividad.





## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

#### 2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha esbozado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. Señalaremos antecedentes desarrollados tanto a nivel nacional como internacional.

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Barrón (2017) presentó la tesis titulada: Habilidades Blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la I.E. “Ricardo Palma” – Carhuaz. De la Universidad César Vallejo. Se trabajó con una muestra conformada por 18 directivos. Los resultados evidencian que antes de desarrollar el programa de habilidades blandas, los niveles de interacción en el aula de los docentes del grupo control y experimental no mostraban diferencias, en cambio, después de desarrollado el programa los docentes del grupo experimental mejoraron considerablemente su nivel de interacción. En conclusión: Las habilidades blandas influyen significativamente en la mejora de interacción en el aula de los docentes.

Carriego (2014) presentó la tesis titulada: Los Desafíos de la Gestión Escolar: Una investigación Cualitativa. Lima, La investigación está referida a la gestión de las escuelas primarias del distrito de Lince; se centra en el sector privado porque en

éste se evidencia una regulación semejante a lo que se propone en las Reformas Educativas para los sistemas de la Región. Se trabajó con una muestra conformada por 18 directivos. Los resultados de esta investigación nos muestran, que hay innumerables tensiones en las escuelas, se señalan las siguientes: la preocupación por el bienestar de las personas, las características de la cultura y la identidad institucional, la gestión del directivo es aceptada por la comunidad educativa.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Gómez (2013) incidencia del estilo de gestión escolar en el clima institucional, de Buenos Aires - Argentina. El estudio fue de tipo cualitativo, bajo un estudio de casos. La muestra estuvo constituida por 5 directivos y 32 docentes de una escuela de Nivel Secundario. Sus resultados evidencian que hay aspectos que condicionan el clima institucional relacionados al estilo de gestión escolar; entre ellos se encuentran la organización, claridad de normas y funciones, liderazgo, delegación de tareas, conducción de equipos de trabajo y los procesos comunicativos. Respecto a las funciones vinculadas al equipo directivo, ellos tienen una representación notable y eficiente. Del mismo modo tienen buen trato con el personal. Igualmente establecen un consenso con los maestros; generando credibilidad y compromisos compartidas en una comunicación asertiva y empática.

Lagos (2013) Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas desde la visión de los alumnos líderes del I° a IV° medio”, Tesis para optar la el Título Profesional de Trabajador Social, de la Universidad Alberto Hurtado de Santiago - Chile. El estudio es mixto, es decir de tipo cualitativa y cuantitativo. La muestra estuvo constituida por todos los alumnos del I° al IV° medio de los 6

colegios municipales de la Comuna de los Condes que hacen un total de 93 alumnos. Para efectos del análisis cualitativo, esta investigación tiene un carácter probabilístico o dirigida, porque busca una representatividad cuidadosa de una cierta cantidad de estudiantes. Sus resultados apuntan satisfactoriamente en el desarrollo de habilidades blandas, pues la vivencia de los sujetos en el programa, facilitó el aprendizaje de estas habilidades.

## 2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

Luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción que estamos desarrollando, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

### **Gestión**

Farro (2001) refiere que, es el proceso que el directivo realiza para planificar, según el FODA de cada institución, aplicando diferentes estrategias y acciones, para lograr resultados esperados.

En resumen, podemos decir, que Gestión se define como una mezcla de actos y situaciones que se integran para lograr metas a corto tiempo; es la acción más importante de la administración y es el nexo entre la planificación y los objetivos concretos que se esperan lograr (pág. 27)

De la Casillas (2015) refiere que “del latín *gestión*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo”.

Significa, que gestionar es realizar trámites para lograr un deseo cualquiera y que nos permita conseguirlo en el menor tiempo posible y Administrar, podríamos decir que es saber manejar una actividad cualquiera. (pag 27)

Alvarado (1999) Nos dice que “la Gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado.”

Significa, que actúa orientando los diferentes actos, con una correlación de acciones, utilizando los recursos y esfuerzos para lograr cumplir las metas que se desea alcanzar, en un tiempo determinado.

“Algunos confunden los términos gestión con administración. Quienes coinciden con este enfoque, manifiestan que la administración está en la línea de la operación de sistemas ya establecidos, y otros definen a la gestión como la creación hacia el futuro, edificando las condiciones para que se concrete”. (Calero P., 2000, pág. 38).

### **La Gestión Escolar:**

Pozner (2015) lo conceptualiza “como el conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, emprendidas por el equipo directivo en una institución educativa para promover el logro de la intencionalidad pedagógica.”

Significa, que la autora expone como reto incentivar los procesos y la colaboración de la comunidad educativa (p. 26).

“Para ello la Gestión Escolar:

1. Interviene en la globalidad de la institución.

2. Recupera la intencionalidad pedagógica educativa.
3. Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
4. Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.” (Pozner, p. 30).

Ministerio de Educación (2015, p.10); Refiere que Gestión Escolar “en las instituciones educativas, es un proceso consecuente que lo dirige hacia su fortalecimiento y a sus proyectos, con el propósito de engrandecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; manteniendo su propia libertad, para responder conforme a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.”

### **Clima Escolar**

Gil Pérez (2001) reporta, que “El mejor docente no es el que todo lo tolera por no desagradar, sino, aquel que: ... es capaz de crear un clima de relación espontánea, de libertad responsable, de cordialidad, de estímulo permanente (...), de acogida, de seguridad, de optimismo, de alegría, de serenidad, de paciencia ante las contradicciones y, sobre todo, el que tiene la habilidad de favorecer el encuentro entre su persona y la de los alumnos”. (p. 4)

Flores G.(2013); Manifiesta que un clima escolar positivo, se define por un constructo de relaciones sanas de convivencia, solidaridad, participación, acuerdos, diálogo permanente y por supuesto, de actitud crítica a las normas estipuladas por la institución, como estrategia organizacional.” (p,12)

Todo clima escolar positivo permite la formación de ciudadanos críticos, porque establece los parámetros necesarios para que la comunidad educativa desarrollen habilidades sociales y adquieran un punto de referencia que los ubica ante lo que ellos han aprendido en el orden social, familiar y cultural. Las competencias ciudadanas como lo afirma Chaux (2013) “Se desarrollan en la práctica, lo cual resalta la importancia de ambientes que permitan y promuevan esa práctica# (p.83).

### **Habilidades:**

Knapp (2012) la define como "capacidad de un individuo adquirida por aprendizaje para realizar algo correctamente y en el menor tiempo posible". (p. 18).

En la actualidad, las "Habilidades duras" se les conoce como una destreza que tienen las personas para desarrollar algo.

### **Tipología de Habilidades:**

Hay dos tipos: habilidad «dura» o «blanda».

“Todas las *habilidades* pertenecen a una de las dos categorías: «duras» o «blandas». Las *habilidades* duras, tienen que ver con una precisión «reproducible». Para las habilidades duras debemos ser siempre rigurosos. Las blandas, son aquellas que suelen darse en situaciones genéricas, menos especializadas y que por lo general incluye la comunicación. (Coyle, p.55).

Goleman (2009, p. 7) Sustenta que “Las habilidades duras y las blandas son distintas (literalmente usan distintas estructuras de circuitos cerebrales). Y por eso se desarrollan a través de distintos métodos prácticos.”

### **Habilidades Blandas:**

Lagos (2012); Conceptualiza como “una reunión de capacidades no- cognitivas importantes para aprender y desenvolverse en el campo laboral. Estas capacidades son del -saber ser-” (p. 12). Significa que son netamente habilidades personales.

Las habilidades duras (conocimientos teóricos) se aprenden más rápido que las habilidades blandas, pues éstas están interrelacionadas con los rasgos de personalidad, y por tanto que son más complejas de enseñar. El entorno en la que desenvuelve la persona es muy importante al momento de visualizar el crecimiento de estas habilidades.

Para efectos de este Plan de Acción se contemplan once habilidades blandas: trabajo en equipo, comunicación asertiva, auto superación- perseverancia, autoconfianza, iniciativa, toma de decisiones, planificación- organización, innovación- creatividad, motivación, capacidad de asumir riesgos y compromiso. Estas habilidades son generadas por competencias emocionales asociadas con la inteligencia emocional de cada individuo.

“Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos. Estos elementos son: Conciencia de uno mismo (autoconfianza- autosuperación, perseverancia, iniciativa); Autorregulación (innovación, planificación); Motivación (motivación, compromiso) y Habilidades Sociales (trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones).” (Goleman, 2009, p. 24)..

Arroyo (2015) refiere que, “Estas habilidades pueden ser desarrolladas con el transcurrir del tiempo; existen quienes, por sus orígenes culturales, sus trayectorias familiares y/o personales han adquirido, de modo más natural estas habilidades”.

Pero, todas ellas son comportamientos aprendidas y entrenables, entonces, se asocia la idea que toda persona podría estar en condiciones de aprender, reaprender y desaprender conductas y comportamientos.

### **Desempeño Docente:**

Fernández (2015) lo conceptualiza, “como el conjunto de capacidades que un maestro ejecuta todos los días en su práctica pedagógica: preparación de clases, asesoramiento de estudiantes, dictados de clases, calificación de los trabajos, coordinación con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación”.

El desempeño docente vista desde la parte subjetiva, se relaciona con la satisfacción y emoción que experimenta y cuando se enfocan en forma objetiva, se relaciona con la cuantificación.

Ministerio de Educación (2013); La Ley N° 29944- Ley de la Reforma Magisterial- Artículo 24: dice

“La evaluación de desempeño tiene como finalidad comprobar el grado de desarrollo de las competencias y desempeños profesionales del profesor en el aula, la institución educativa y la comunidad. Esta evaluación se basa en los criterios de buen desempeño docente contenidos en las políticas de evaluación



establecidas por el Ministerio de Educación, lo que incluye necesariamente la evaluación del progreso de los alumnos...”

### **Toma de Decisiones**

Wheatley G.H. (2016); Lo conceptualiza como “un proceso sistemático para identificar y resolver problemas, hacer preguntas y encontrar respuestas. Las decisiones se toman muchas veces bajo condiciones de incertidumbre. Va de mano con otro concepto: la resolución de problemas.” (p. 6).

### **Resolución Pacífica de un problema**

Wheatley G.H. (2016); refiere que “La resolución de problemas es una habilidad en la cual se busca la solución a un problema. Es el proceso de trabajar los detalles de un problema para alcanzar una solución” (p. 8).

## CAPÍTULO III MÉTODO

### 3.1 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en la Institución Educativa; por ende, este estudio se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico.

Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de la Institución Educativa de Iquitos explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar de la Institución Educativa N° 61008 “Juan Bautista Mori Rosales” de Iquitos, que posteriormente será puesta en acción o en marcha.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien

circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7).

Decimos que nuestro estudio es abierto, flexible, dinámico y holístico, porque el investigador se convierte en el principal instrumento de recojo de datos mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, con ello busca la solución del problema que se encuentra en el contexto real.

### **3.2 Diseño de investigación**

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p. 470). En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso del presente estudio, la problemática a cambiar esta referida a la escasa Gestión Escolar en la toma de decisiones para la prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación y generar un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo ha desarrollado el respectivo diagnóstico del problema priorizado y está planteando una alternativa para resolverlo (p. 472), cumpliendo así la pauta básica de la investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que frente al problema identificado escasa Gestión Escolar en la toma de decisiones para la prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación y generar un clima escolar, se está planteando la implementación de cambios o mejoras, a través del desarrollo de acciones como fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje, Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos y organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501) Evidentemente estos propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de nuestra Institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN**

#### **4.1 Plan de Acción**

Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de la Institución Educativa N° 61008 “Juan Bautista Mori Rosales” de Iquitos.

El Plan de Acción que se presenta es una propuesta de mejoramiento de la gestión escolar de corto plazo, está sustentado en la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y se relaciona con la propuesta de mejora o alternativa de solución propuesta.

El Plan de Acción sirve para saber cuándo debemos ejecutar exactamente las actividades requeridas para lograr el objetivo que buscamos, para establecer indicadores de avance, para identificar los recursos que necesitamos, además para saber qué acciones están dando resultado y cuáles son las decisiones que debemos tomar para mejorar las que no están funcionando.

La implementación del plan es de importancia para la comunidad educativa porque ello llevará a la mejora de la práctica docente y al logro de los aprendizajes de los estudiantes; ya que nació de la necesidad pedagógica de los propios docentes de la institución educativa, y que estos han sido identificados en las visitas realizadas a las aulas y por otro lado a través del análisis de los resultados de los aprendizajes.

##### **4.1.1 Objetivos**

**Objetivo general:**

Elaborar un plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución educativa de Iquitos, región Loreto

**Objetivos específicos:**

- Fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos.
- Organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación y el respeto mutuo.

**4.1.2 Participantes**

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la IE N° 61008 “Juan Bautista Mori Rosales” de Iquitos.

Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción.

- 01 directora

**4.1.3 Acciones**

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de Acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados.

Se planificarán las acciones de acuerdo a los objetivos específicos:

1.-Fortalecer el monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje:

**Socialización de las estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes**

- Investigación sobre estrategias de enseñanza- aprendizaje en el marco de un clima escolar favorable para el aprendizaje
- Socializar las estrategias para mejorar la convivencia y la resolución de conflictos que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes.
- Planificación y ejecución del Plan de Monitoreo
- Consolidación de fortalezas y debilidades del monitoreo realizado
- Evaluación del desempeño docente de acuerdo a las estrategias socializadas.

2.-Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para una asertiva toma de decisiones: Taller en habilidades blandas.

**Trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas.**

- Planificación de la capacitación
- Coordinación con docentes especialistas en habilidades blandas.
- Realizan trabajo colegiado para ejercitarse en las habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas.

3.- Organizar jornadas con la comunidad educativa: padres y docentes a fin de que apoyen el proceso sicopedagógico de sus hijos:

- Planificación de las jornadas de padres.
- Coordinación con especialistas en la materia.
- Ejecución de las jornadas

En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.





**Tabla 02**

*Objetivos específicos y acciones propuestas*

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>ACCIONES</b>
-Fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.	Insuficiente monitoreo y acompañamiento a los procesos de enseñanza aprendizaje.	Socialización de las estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes
-Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos	Escasa capacidad resolutiva frente a la toma de decisiones y conflictos en el clima escolar	Taller en habilidades blandas. Trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas.
Organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación y el respeto mutuo	Poco involucramiento de la comunidad educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	Taller con los padres de familia a fin de que apoyen el proceso sicológico de sus hijos

#### **4.1.4 Técnicas e instrumentos**

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de Acción, se han seleccionado las siguientes.

**Tabla 03**

*Técnicas e instrumentos a utilizar en el plan de acción.*

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
la Observación	fichas de monitoreo
La entrevista	cuestionario

#### **4.1.5 Recursos humanos y materiales**

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del Plan de Acción.

##### **Recursos humanos**

Directora de la institución y todos los docentes, padres de familia y estudiantes.

##### **Recursos materiales**

Un millar de papel A4, papelotes y una laptop

Lapiceros, papelotes, plumones y limpiatipo

Proyector y una laptop.

#### **4.1.6 Presupuesto**

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente Plan de Acción se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

El Plan de Acción será financiado con una actividad económica organizada por los docentes de la Institución Educativa, así como el aporte de los padres de familia previo acuerdo realizado.

**Tabla 04**

*Presupuesto del plan de acción.*

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Socialización de las estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes.	Papelotes Plumones Hojas bond Multimedia laptop	03	s/40	Propios de la IE
Taller en habilidades blandas. Trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas.	Papelotes Plumones Hojas bond Multimedia laptop	02	s/825	Propios de la IE
Taller con los padres de familia a fin de que apoyen el proceso sicopedagógico de sus hijos	Papelotes Plumones Hojas bond Multimedia laptop	02	s/ 625	Propios de la IE

#### 4.2. Matriz de planificación del Plan de Acción

Después de haber detallado todos los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas

**Tabla 05**

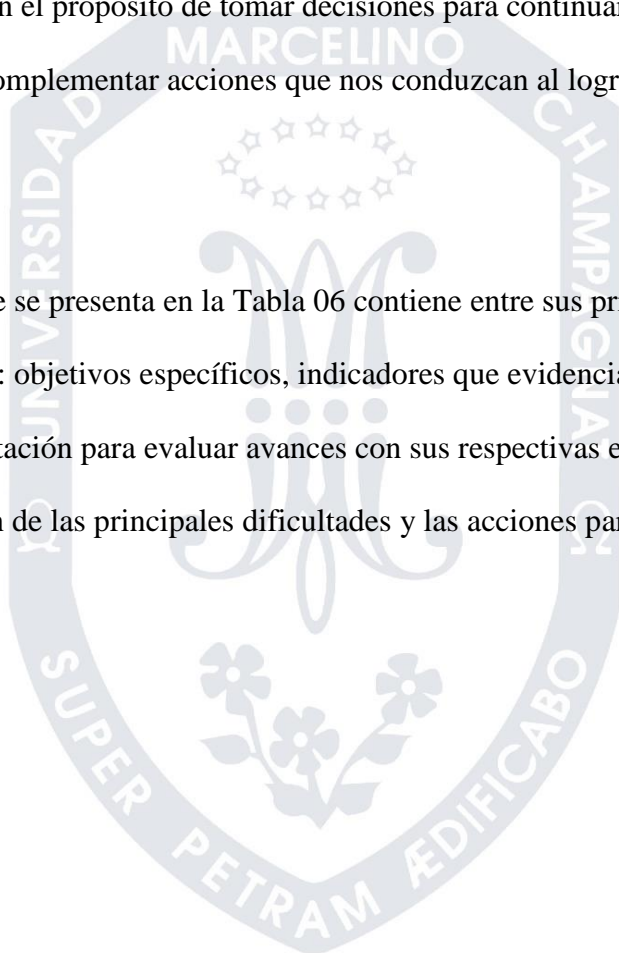
*Matriz de planificación del plan de acción*

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019												
					M	A	M	J	J	A	S	O	N				
Elaborar un plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución educativa de Iquitos, región Loreto	-Fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.	Socialización de las estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes	Directora	Papelotes Plumones Hojas bond Multimedia laptop		x				x					x		
	-Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos	Taller en habilidades blandas. Trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas.		Papelotes Plumones Hojas bond Multimedia laptop	x	x					x						
	Organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación y el respeto mutuo.	Taller con los padres de familia a fin de que apoyen el proceso sicopedagógico de sus hijos		Papelotes Plumones Hojas bond Multimedia laptop				x								x	

### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla 06 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.



**Tabla 06**

*Matriz de monitoreo y evaluación del plan de acción*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORE	META	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
-Fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.	Socialización de las estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimientos con los docentes.	Docentes reconocen la importancia del MAE para mejorar su trabajo.	100% de docentes monitoreados y con acompañamiento.				Levantamiento de acta de compromiso		
-Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos	Taller en habilidades blandas. Trabajos colegiados para ejercitarse en habilidades blandas, asumiendo el compromiso de aplicarlo en las aulas.	Docentes asumen compromisos de mejorar su práctica pedagógica	100% de docentes capacitados en habilidades blandas.				acta de compromiso Registro de asistencia.		

<p>Organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación y el respeto mutuo</p>	<p>Taller con los padres de familia a fin de que apoyen el proceso sicopedagógico de sus hijos.</p>	<p>Docentes empoderan se de estrategias</p>	<p>100% de docentes y padres de familia que participan del taller</p>				<p>Levantamiento de acta de compromiso Registro de asistencia.</p>		
---	---	---	---	--	--	--	--	--	--



#### 4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, dos especialistas en gestión escolar y liderazgo pedagógico han procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

##### 4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido el siguiente resultado ..... (Tabla 07)

**Tabla 07**

*Resultados de validación por método de criterios de especialistas.*

DIMENSIONES	<sup>1</sup> Especialista	PROMEDIO
FACTIBILIDAD	MB	
APLICABILIDAD	MB	
GENERALIZACIÓN	MB	
PERTINENCIA	MB	MB
VALIDEZ	MB	
ORIGINALIDAD	MB	

Nota: <sup>1</sup>Es el consolidado de la evaluación de todos los especialistas.



El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: Dinamizar e implementar la propuesta de Plan de Acción e insertarlo en el Plan Anual de la Institución Educativa 2019.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: Se considera que la propuesta de Plan de Acción es aplicable por otros ya que presenta claridad.



### Referencias

Alvarado Oyarce, O.(1999). *Gestión Educativa. Enfoques y Procesos.* (1° Ed.).

Lima - Perú.: Editorial Fondo de Desarrollo. 200 pp.

Arroyo Tovar R. (2015), *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud.* México: Edit. Trillas.

Canales Quevedo, I. (2012). *Evaluación Educativa.* Facultad de Educación – Lima: Edit. UNMSM. Cuarta Edición.

Calero P., M. (2000). *El Profesor del Siglo XXI.* Hacia la Modernización de la Administración Educativa. (2° Ed.). Lima – Perú: Editorial San Marcos. 185 pp.

Chaux, E. (2013). *Educación, Convivencia y agresión escolar.* Bogotá: Prisa Ediciones

Coyle, D. (2015), *El pequeño libro del talento: 52 propuestas para mejorar tus habilidades.* España: Editorial Océano.

De la Casillas, J. A. (2015). *Gestión Institucional.* Recuperado de: <http://www.educ.ar/educar/site/educar/gestión-institucional-conceptos-introductorios.html>.

Farro Custodio, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad.* (1° Ed.). Lima: UDEGRAF S.A. 180 pp.

Flores G. (2012). *Clima Escolar y gestión compleja del conocimiento*. Revista Internacional de Investigación en Educación, 319-338.

Fernández H., P. (2015), *Psicología de la educación*. México: Edit. Trillas.

Goleman, D. (2009). *La Práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós S.A.

Hernández S., R.; Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). *Metodología de la Investigación científica*. (2° Ed.). Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Knapp, B. (2012). *Manual de Evaluación y entrenamiento de habilidades sociales*. Madrid: Edit. Morata.

Lagos G., C. (2012), *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas*. Santiago de Chile: Orión

Ministerio De Educación (2013); *Marco del buen Desempeño Docente*.

[www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf)

Ministerio De Educación (2017); *Marco del buen Desempeño*

*Directivo*. [www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)

Ministerio De Educación (2013); *Ley de la Reforma Magisterial: Ley*

N° 29944- Art. 24.

Ministerio De Educación (2015). *Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar (Documento de Trabajo)*. Lima, Perú: MINEDU

Ortega, C. (2017). *El desarrollo de habilidades blandas*. Guayaquil, Ecuador: Centro de Publicaciones

Pozner, P. (2015). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares (5° Edición)*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Robinson, V. (2008). *Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela*. (1° Ed.). Madrid: Editorial Morata. 125 pp.

Sánchez Y Reyes (2002); *Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica*. Perú: Ed. Ciencia

Wheatley G.H. (2016); Toma de decisiones y Resolución de problemas. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/toma-decisiones-solucion-problemas-adminiustracion.htm>.

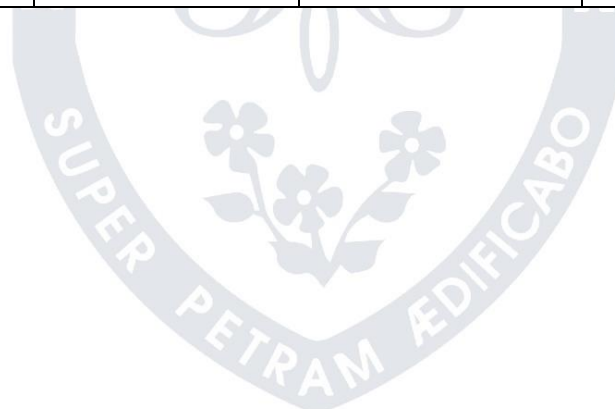
Valdevenito M. (2013), Revista: *Educar, Habilidades blandas*. “Habilidades Blandas, Fundamentales para el desarrollo personal”.



**Apéndice 1: Matriz de Consistencia**

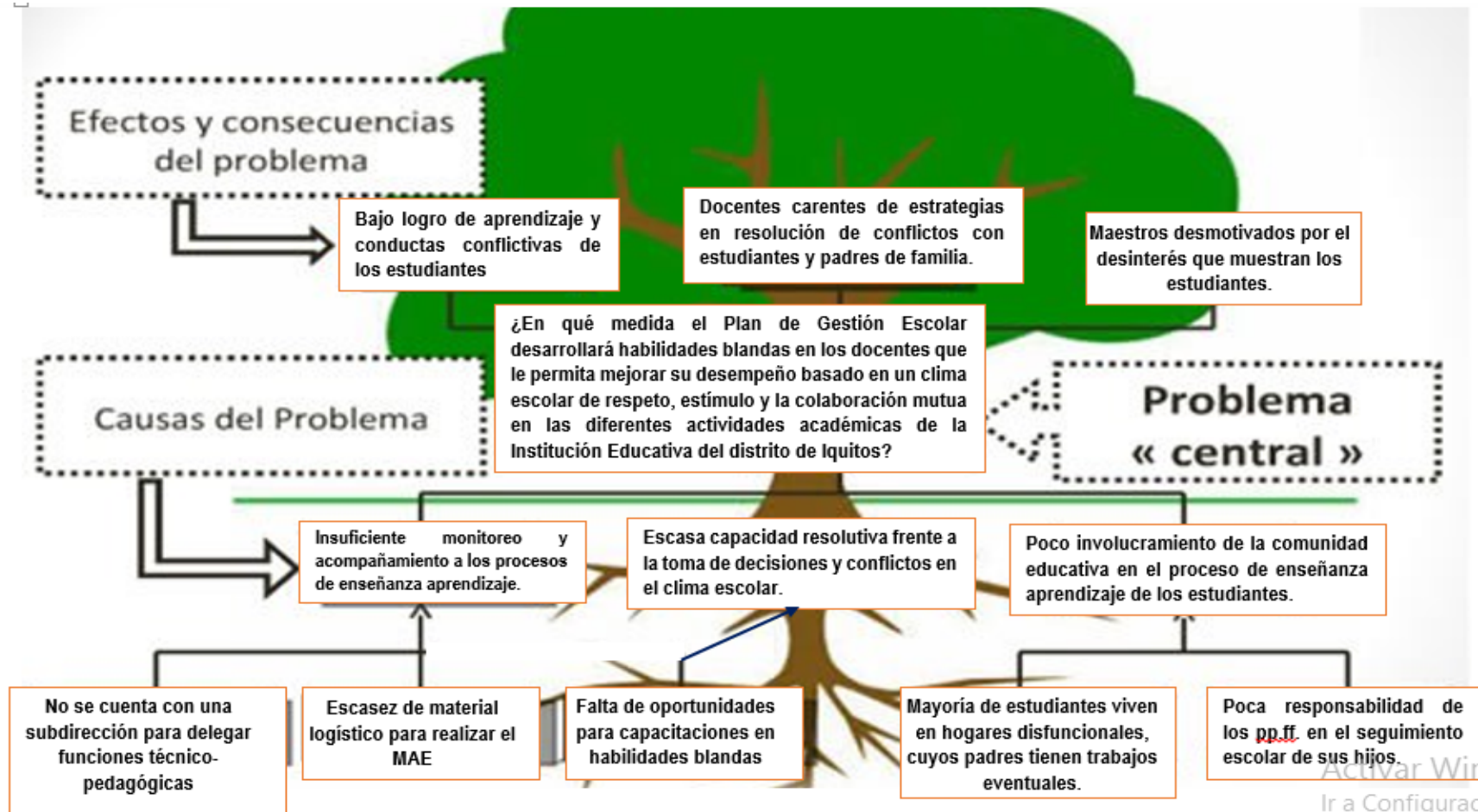
**TÍTULO: “PLAN DE GESTIÓN ESCOLAR PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE IQUITOS, REGIÓN LORETO**

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODO
Escasa Gestión Escolar en la toma de decisiones para la prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación y la generación de un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua.	¿En qué medida el Plan de Gestión del Clima Escolar desarrollará habilidades blandas en los docentes que le permita mejorar su desempeño basado en un clima escolar de respeto, estímulo, y la colaboración mutua en las diferentes actividades académicas de la Institución Educativa del distrito de Iquitos?	Plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución educativa de Iquitos, región Loreto	Elaborar un plan de gestión escolar para el desarrollo de habilidades blandas en docentes de una institución educativa de Iquitos, región Loreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer la gestión del clima escolar a través del monitoreo y acompañamiento en los procesos de enseñanza aprendizaje.</li> <li>-Promover capacitaciones en habilidades blandas a los docentes para la prevención y resolución de conflictos</li> <li>-Organizar Jornadas y encuentros familiares en la comunidad educativa a fin de lograr una convivencia escolar basado en la participación y el respeto mutuo.</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cualitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño:</b> Investigación acción participativa</p>



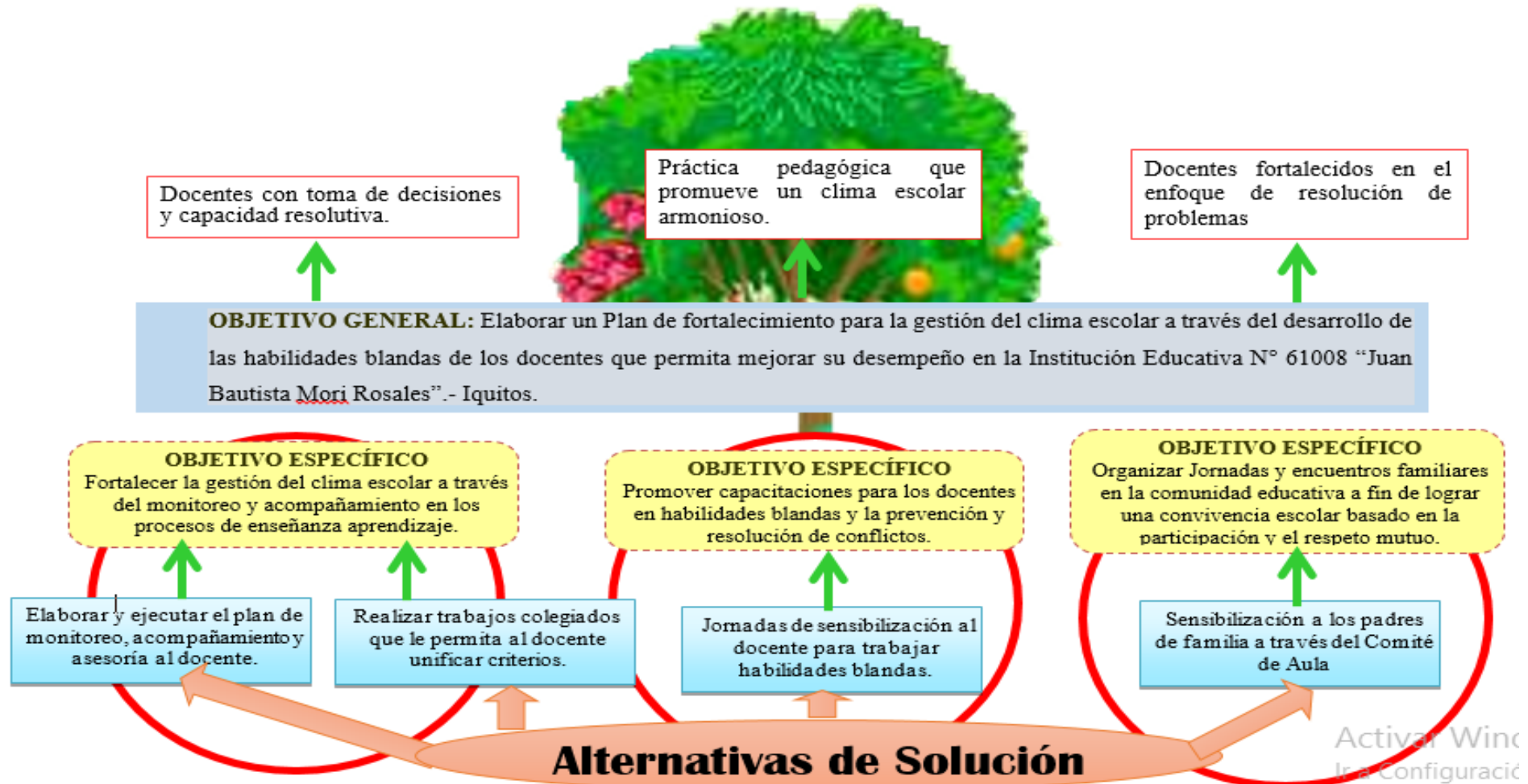
APÉNDICE 2:

ARBOL DE PROBLEMAS



APÉNDICE 3:

ARBOL DE OBJETIVOS





## Apéndice 4

### Instrumentos

#### FICHA DE OBSERVACION AL DOCENTES DE I.E.

Datos del Observador:					
1. Cargo del Observador:	Director ( ) Subdirector ( )	2. Fecha del Monitoreo:			
			Día	Mes	Año

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente:
3. Apellidos y Nombres

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación:			
4. Áreas desarrolladas		5. Turno	
6. Denominación de la sesión			
7. Hora de inicio	Hora de Término:	8. Grado y Sección	

#### I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE:

<b>1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE</b>			
ASPECTOS	ELEMENTOS	AYUDA MEMORIA	OBSERVACIONES
Acciones del docente	Promueve la participación en las actividades		
Proporción de estudiantes involucrados	Interés	Porcentaje	
	Participación activa	Capta la atención, brinda múltiples oportunidades	
Comprensión del sentido/utilidad	Explícita por el docente	Utiliza lenguaje accesible a los estudiantes	
	Pregunta del docente a los estudiantes	Preguntas que posibilitan que el estudiante explique con sus propias palabras la importancia o utilidad de lo que aprende	
	Actividades vinculadas	Vinculación con lo real mediante problemas contextualizadas	

<b>2. PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO:</b>			
ASPECTOS	ELEMENTOS	AYUDA MEMORIA	OBSERVACIONES
Promover efectivamente	Actividades	Es un segmento claramente diferenciado dentro de la sesión de aprendizaje	
	Interacciones	Intercambio constante y sostenido entre docente-estudiante	

<b>3. EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA:</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>AYUDA MEMORIA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Monitoreo Activo	Receptividad	Acepta preguntas y solicitudes de apoyo de los estudiantes	
	Recojo de evidencias	Por iniciativa propia de niveles de comprensión a través de preguntas	
Calidad de Retroalimentación	Por descubrimiento reflexivo	Guía a los estudiantes a descubrir su desempeño, considera las respuestas erróneas como oportunidad de aprendizaje	
	Descriptiva	Ofrece elementos de información para mejorar el trabajo	
	Elemental	Señala únicamente si la respuesta o procedimiento es correcto o incorrecto	
	Incorrecta	Ofrece información errónea	
	Adaptación de actividades	Modifica la actividad o adapta cuando los estudiantes tienen dificultades o no entienden	

<b>4. PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD:</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>AYUDA MEMORIA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Respeto	No discrimina / No ofende / No agrede		
	Consideración de la perspectiva	Acoge y muestra	
Calidez y Cordialidad	Escucha atenta	Atiende a lo que los estudiantes dicen. Señales de aceptación	
	Recursos de comunicación	Afectivos: a través de expresiones verbales y no verbales que denotan estima	
Empatía	Necesidad afectiva	Cuando muestra decaimiento	
	Necesidad física	Dolor de cabeza; ir al baño	

<b>5. REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES:</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>AYUDA MEMORIA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Tipos de mecanismos	Positivos	Promueve la autorregulación del comportamiento a través de la reflexión sobre la utilidad y sentido de las normas.	
	Negativos	Promueve el cumplimiento de las normas pero centrado en acciones negativas	
	De maltrato	Aplica medida extrema, atemoriza a los estudiantes y daña la autoestima.	
Eficacia (Continuidad de la sesión, sin interrupciones, ni quiebres de normas y contratiempos)			

## Indicaciones para la calificación:

Marque con una equis (x) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada una de las siguientes rúbricas. Además, en el caso de las rúbricas 5 y 6, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

<b>RÚBRICAS</b>		<b>Nivel de Logro</b>			
I.	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje				
II.	Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico				
III.	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar				
IV.	Propicia un ambiente de respeto y proximidad	<b>Presencia de marca:</b> Si ( ) No ( )			
V.	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	<b>Presencia de marca:</b> Si ( ) No ( )			

<b>COMENTARIOS DE LA OBSERVACIÓN</b>	
Registre los aspectos más resaltantes de la observación, tanto fortalezas como debilidades, que serán objeto de retroalimentación al docente observado.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<b>ACUERDOS DE MEJORA</b>
Indique claramente los compromisos de mejora acordados con el docente observado, los cuales serán trabajados y alcanzados en forma conjunta.

\_\_\_\_\_  
Encargado(a) del Monitoreo

\_\_\_\_\_  
Docente Monitoreado

## Apéndice 5

### Evidencias de las acciones realizadas

#### Sensibilizando a los docentes y coordinando para elaborar nuestro Plan de Acción



#### Sensibilizando a los padres de familia



**INFORME DE CONSULTA A ESPECIALISTAS**

I. Datos generales.

1.1. Apellidos y nombres del

especialista:.....

1.2. Grado de estudios

alcanzado:.....

1.3. Actividad en el que se desempeña:

.....

1.4. **Título de la propuesta de Plan de Acción en valoración:**

.....  
.....  
.....

II. Aspectos a observar de la propuesta del Plan de Acción.

Dimensiones	indicadores	Escala de valoración		
		Muy bueno	Bueno	Regular
FACTIBILIDAD	Viabilidad de aplicación del plan de Acción que se presenta.			
APLICABILIDAD	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros			
GENERALIZACIÓN	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes			
PERTINENCIA	Correspondencia del plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico			
VALIDEZ	Congruencia entre la propuesta del plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.			
ORIGINALIDAD	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.			

III. Aportes y/o sugerencias para el perfeccionamiento de la propuesta del Plan de Acción

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

IV. Opinión de aplicabilidad

.....  
.....

Lima,..... de.....del 2018.

Firma del especialista