

PROGRAMA EN GESTION EDUCATIVA

**ESCUELAS UNIDAS Y
COMPROMETIDAS
CON LA MEJORA DE
LOS APRENDIZAJES**

Cesip

Centro de Estudios Sociales y Publicaciones
Coronel Zegarra 722 – Jesús María, Lima – Perú
Teléfono: 471 – 3410 Telefax: 470 2489
E-mail: postmast@cesip.org.pe
Página Web: www.cesip.org.pe

Módulo: Escuelas Unidas y comprometidas con la mejora de los aprendizajes

Directora General:
Ana Vásquez Gardini

Responsable del Programa Proniño - CESIP
Isaac Ruiz Sánchez

Equipo del programa Proniño – CESIP
Milagros Ríos Farromeque
Victoria Muñoz Mendoza

Elaborado por:
Carolina Lizano Espinoza
María del Carmen Alfaro Villalobos

Producción gráfica:
Walter Erazo Tamayo

Impresión:
D'Lope SRL. Jr. Cailloma 234 - 111

Hecho el Depòsito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-16288

Tiraje: 500 ejemplares
Lima - Perú
2012

PRESENTACIÓN

El módulo “Escuelas unidas y comprometidas con la mejora de los aprendizajes”, constituye un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos acerca del liderazgo en las escuelas, cuyos principales líderes son los y las Directivos .

Con la lectura y desarrollo del presente módulo, se pretende ayudar a la mejora de la gestión institucional en las escuelas, al fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico y clima organizacional, partiendo de la importancia de las relaciones humanas entre los y las integrantes de la comunidad educativa. Reconocer nuestra humanidad en su interacción, nos permitirá promover ambientes laborales saludables y eficientes practicas pedagógicas.

La reflexión sobre las diversas actitudes y comportamiento que perjudican un armonioso clima institucional, nos podrá llevar a concluir en la elaboración de herramientas metodológicas de monitoreo y de evaluación que potencien e impulsen el desarrollo del estudio del clima organizacional y del liderazgo..

Cabe indicar, que la elaboración de este material parte también de la experiencia de haber desarrollado talleres de interaprendizaje en las escuelas en las que viene trabajando CESIP con el Programa Proniño de la Fundación Telefónica.

El Programa Proniño tiene como misión contribuir con la erradicación del trabajo infantil, brindando protección integral a los niños y niñas y sensibilizando a los padres; mejorando la calidad educativa de la escuela: infraestructura, procesos de enseñanza, tecnología y promoviendo una movilización social a favor de la erradicación, prevención y protección del trabajo infantil en el Perú y en Latinoamérica.

En este contexto, uno de los resultados a lograr es la Mejora de la gestión institucional y pedagógica; con este material se pretende desarrollar capacidades de liderazgo para la gestión educativa.

La experiencia en las escuelas donde se viene desarrollando el Programa Proniño ha facilitado colocar una mayor cuota de veracidad y posibilidad de aplicación en los ejercicios planteados, a la vez que se desarrolla aspectos que se considera, se necesitan trabajar al conocer de forma más cercana las características encontradas en relación al liderazgo en las diferentes escuelas.

Finalmente, se espera que este material permita generar la reflexión desde lo cotidiano del quehacer docente permitiéndoles revisar sus vivencias, analizarlas y evaluarlas para poder recrear su propia práctica profesional y su propia vida.

ORIENTACIONES GENERALES PARA EL USO DEL MODULO

El módulo “Escuelas unidas y comprometidas con la mejora de los aprendizajes” consta de 4 unidades y 08 sesiones, las cuales **contienen información acerca del liderazgo y clima organizacional en la comunidad educativa..** A continuación se presenta algunas orientaciones que le permitirán la mejor utilización del manual.

I. Objetivo

- Desarrollar y fortalecer en las y los Directivos de las instituciones educativas del Programa PRONIÑO las capacidades y conocimiento de liderazgo y clima organizacional, a fin que mejoren las relaciones humanas entre los integrantes de la comunidad educativa y sean mejores líderes, todo ello para promover ambientes laborales saludables y eficiente practicas pedagógicas.

II. Objetivos específicos

- Que las y los docentes reflexionen sobre la importancia de fortalecer y mejorar el liderazgo pedagógico y clima organizacional en su institución educativa.
- Que las y los docentes reflexionen sobre las diversas actitudes y comportamiento que perjudican un armonioso clima institucional.
- Proporcionar herramientas metodológicas de monitoreo y de evaluación que potencien e impulsen el desarrollo del estudio del clima organizacional y del liderazgo.

III. Metodología

Los temas a desarrollar en las sesiones del auto instructivo son necesarios y dependientes entre ellos, dado pues que para mejorar las relaciones humanas entre las y los docentes es importante generar espacios de diálogo para socializar las reflexiones y compartir con los compañeros de trabajo sus expectativas y objetivos para la institución educativa actividades que se presentan en cada sesión.

- Se debe procurar participar activamente del propio aprendizaje, mediante la revisión de cada tema, las actividades propuestas, nuestros conocimientos previos y nuestra experiencia.
- Recuerde que no existen recetas solo sugerencias de experiencias, las mismas que pueden ser modificadas según nuestra características personales.
- Todas las sesiones presentan una misma estructura: una autoevaluación inicial mediante un ejemplo, desarrollo o contenido temático, actividades de reflexión y prácticas.

ORGANIZACIÓN DEL MÓDULO

Unidad	Nº	Nombre Sesión	Contenidos y estructura
Liderazgo Pedagógico transformador	1	¿Cómo desarrollar el liderazgo en la escuela?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos • Actualización de conocimientos: definiciones operativas: Diferencias entre grupo y equipo. Tipología de liderazgo. El liderazgo transformador en la dinámica de equipo: características e importancia • Actividades de aplicación en la dinámica institucional
	2	A unir fuerzas para lograr objetivos comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos • Actualización de conocimientos: Comunicación empática. Toma de decisiones: acuerdos y percepciones. La sinergia en el trabajo cooperativo. Los objetivos comunes: ¿cómo lograrlos?. ¿Cómo consolidar los equipos de trabajo? • Actividades de aplicación para fortalecer la gestión institucional
Clima institucional y relaciones humanas	3	Actitudes que aportan a la mejora del clima institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos • Actualización de conocimientos. Definiciones operativas: Importancia del clima organizacional. Características. Variables: potencial humano, diseño y cultura organizacional. Las relaciones interpersonales y el clima organizacional • Actividades de aplicación en la dinámica institucional
	4	Vivir en armonía	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos. Actualización de conocimientos: Los valores institucionales. Las organizaciones educativas y las nuevas tendencias gerenciales: coaching/ mentoring. Calidad del servicio educativo: sugerencias para mejorar el clima organizacional. Síndrome del Burnout y clima organizacional. • Influencia del modelo de gestión y el clima organizacional. • Actividades de aplicación en la dinámica institucional

Unidad	Nº	Nombre Sesión	Contenidos y estructura
Gestión institucional centrada en los aprendizajes— acciones de monitoreo del liderazgo y clima organizacional	5	Formando líderes proactivos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos. • Actualización de conocimientos: Los Proyectos de Innovación Educativa: finalidad, características e importancia en el marco de los documentos de gestión. Reuniones de trabajo: efectividad y calidad. • Aplicación de lo aprendido, mediante actividades propuestas
	6	El arte de convivir	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos. • Actualización de conocimientos: Construcción colectiva de los Proyectos de Innovación Educativa. La Gestión educativa centrada en los aprendizajes: funciones y roles de los actores educativos. • Aplicación de lo aprendido, mediante actividades propuestas
Evaluación de liderazgo y clima organizacional	7	Herramientas para evaluar el liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos • Actualización de conocimientos: Beneficios de la medición. Metodología de aplicación de instrumentos: organización, fases, población y descripción del instrumento. Procesos de evaluación cooperativa (actores involucrados). • Aplicación de lo aprendido, mediante actividades propuestas
	8	Herramientas para evaluar el clima institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y saberes previos. • Actualización de conocimientos: • Fases de un estudio de clima organizacional. Beneficios de la medición. Metodología de aplicación de instrumentos: organización, fases, población y descripción del instrumento. Interpretación y sugerencias. ¿Cómo elaborar un instrumento? • Aplicación de lo aprendido, mediante actividades propuestas.

UNIDAD I

LIDERAZGO

PEDAGÓGICO

TRANSFORMADOR

Objetivo general:

Que las y los docentes reflexionen sobre la importancia de fortalecer el liderazgo pedagógico en su institución educativa.

Objetivos específicos:

- Tomar conciencia de las capacidades y debilidades docentes para el ejercicio de un liderazgo transformador.
- Promover espacios para el ejercicio de un liderazgo transformador para la mejora de la gestión educativa institucional

Evaluación inicial

Indicaciones: A continuación te presentamos algunas preguntas que tendrás que resolver marcando con un aspa en una o mas alternativas.

1. Escriba las diferencias entre grupo y equipo (2 puntos)

Grupo	Equipo

2. A partir de esta diferenciación ¿Considera que en su Institución Educativa hay grupos o hay equipos de trabajo? (2 puntos)

Marque la alternativa correcta

3. Se entiende por liderazgo...(2 punto)

A la acción de organizar a diversos grupos humanos

Al proceso mediante el cual se influye en los demás

A la gestión de capacidades de las personas para lograr una meta

Al proceso por el cual se influye en los demás para que logren metas comunes

4. Los elementos que permiten un liderazgo participativo son...(2 puntos)

A. Poder

B. Entendimiento del otro

C. Capacidad de inspirar

D. Control

Son verdaderas:

a y b

a, b y c

todas las opciones

b y c

5. El líder autoritario es aquel que... (2 puntos)

A. Impone sus decisiones

B. Consulta al grupo y él decide por todos al final

C. Deja que el grupo decida pero se muestra impositivo al plantear sus ideas

. El líder selectivo es aquel que...(2 puntos)

- A. Selecciona a los mejores en el grupo
- B. Favorece y da ventajas a algunos en desmedro de otros
- C. Selecciona con algunos criterios y genera divisiones en el grupo

7. El líder democrático es aquel que...(2 puntos)

- A. Promueve la toma de decisiones en conjunto pero considera su opinión como relevante
- B. Promueve formas de decidir tomando en cuenta los puntos de vista de todos
- C. Se toma en cuenta los intereses de todos los integrantes de la organización
- D. El poder es distribuido de manera que todos sienten que pueden decidir en la organización

Son verdaderas:

a, b y c

b y c

b, c y d

Todas las anteriores

8. Análisis de caso de acuerdo a las siguientes preguntas: (6 puntos)

“En la IE. Rayo de sol se ha iniciado la organización de las comisiones de trabajo. La directora ha dirigido toda la reunión y ha seleccionado a los mejores docentes (tenía una lista) para darles tareas de acuerdo a sus capacidades. Los docentes al final de la reunión se sienten poco motivados para realizar las tareas, las cuales realizarán solo por cumplir”

¿En esta IE. sienten que son un equipo?

¿Qué liderazgo ejerce la directora?

¿Qué sugerencias le darías?

SESIÓN N° 01:

¿Cómo desarrollar el liderazgo en la escuela?

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

El vuelo de los gansos

Leí que cuando los gansos emigran vuelan formando una "V". Se ha comprobado que cuando cada ave bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en "V" la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder que si cada pájaro volara solo.

Cada vez que un ganso se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. Los gansos que van atrás graznan (producen el sonido propio de ellos) para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.

Cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo y abandona la formación, otros dos gansos salen de la bandada y acuden en su ayuda y protección. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera, y solo entonces los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

La parábola de los gansos es una bonita manera de decir que todos somos importantes y que nuestras acciones tienen sentido porque forman parte de un mundo que quiere ir mejor.



Reflexionemos

La cooperación y el éxito "en la vida" es un asunto de todos y si no estamos todos en ese camino ¿Qué sentido tiene la vida? ¿Tienen en tú Institución Educativa este tipo de prácticas? ¿Qué lecciones retomarías para la vida de equipo de tú Institución Educativa y para ti mismo/a?



Diferencias entre grupo y equipo

En muchas Instituciones Educativas se cree que por el simple hecho de estar juntos, significa que son un equipo. Esto se evidencia al momento de hacer trabajo de manera conjunta, se desconocen habilidades, talentos, capacidades y actitudes que permitirían optimizar todo el quehacer y potenciarlo al máximo.

Por ejemplo, se puede tener en un grupo de futbolistas a las super estrellas de las grandes ligas pero si no entrenan y desconocen sus habilidades en el campo difícilmente podrán lograr un objetivo común. Puede ser, que como todos se sienten estrellas, no apuesten a un juego cooperativo donde todos pueden aportar.

Entendemos entonces que **grupo es una pluralidad de personas que conforma un conjunto**, una colectividad vinculada por lazos reales. Por otro lado, denominamos equipo a un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. **El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información**

y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con el resultado o efecto superior de esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **sinergia**.



Un grupo de personas se constituye en equipo si existe: un objetivo común, relaciones personales entre los miembros y una acción cooperativa o interacción dependiente

Tipología de liderazgo

Un grupo de personas se constituye en equipo si existe: un objetivo común, relaciones personales entre los miembros y una acción cooperativa o interacción dependiente

El **estilo autoritario**, cuando el líder impone a los otros sus decisiones, cuando piensa que él solo tiene la razón y que los demás deben someterse a ella. Por ejemplo, cuando un director o directora decide sobre los asuntos de la escuela

sin importarle las opiniones de los y las docentes, de los padres y madres, ni de los y las estudiantes. Ningún miembro de la escuela puede tomar decisiones si no es con la autorización o permiso del director o directora.

El estilo selectivo, cuando favorece o genera ventajas a algunas personas en desmedro de otras. Entonces, las decisiones son tomadas por el grupo que tiene el poder. Por ejemplo, en la escuela el director o directora puede discutir las decisiones importantes únicamente con su comité directivo, integrado por él o ella, por el subdirector y por los coordinadores de área. Las opiniones de otros docentes, padres, madres o estudiantes, no son tomadas en cuenta.

El estilo democrático, cuando promueve mecanismos para asegurar que las decisiones se tomen teniendo en cuenta las opiniones e intereses de todos los integrantes de la organización. El poder se distribuye de tal manera que todos se sienten parte de las decisiones y no sólo objeto de ellas. Por ejemplo, cuando un director genera espacios de toma de decisiones en los que participan representantes de toda la comunidad educativa, asegurando además que previamente dichos representantes hayan recogido las opiniones e intereses del grupo al que representan.

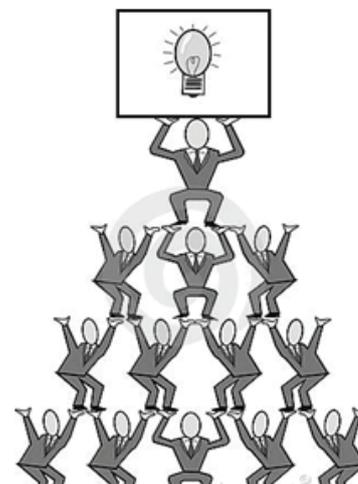
El liderazgo transformador en la dinámica de equipo: características e importancia

- Entre los elementos que conforman el liderazgo transformador está el poder, es decir, la capacidad de una persona para influir o controlar de alguna forma a otras. El poder se manifiesta de manera diferente entre los miembros de una organización, por tanto hay quienes tienen más poder que otros (por ejemplo: el poder del que sabe más, el poder de la autoridad, etc.). Un buen líder hace uso del poder para orientar e influir en la organización de manera positiva. El buen uso del poder no se opone a la participación de los demás miembros de la organización.

- Otro elemento o ingrediente del liderazgo es el entendimiento del otro, es decir el ser consciente de las necesidades de los demás, tener la capacidad de definir las y de diseñar formas de satisfacerlas.

- Un tercer elemento es la capacidad de inspirar en los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes y fortalezas a un proyecto.

- Por último, un cuarto elemento del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que éste crea.



Características del líder

<p style="text-align: center;">Aprende continuamente</p> <p>El líder democrático se preocupa por adquirir nuevos conocimientos para ponerlos en práctica. Descubre que cuanto más sabe, más queda por aprender. Es una persona curiosa, se informa, busca capacitarse, escucha a los demás y está dispuesto a aprender.</p>	<p style="text-align: center;">Cree en los demás</p> <p>Cuando existe confianza en uno mismo, también es posible confiar en los demás y reconocer sus potencialidades. El líder reconoce los méritos de sus compañeros y los muestra para que sirvan de ejemplo a toda la comunidad.</p>
<p style="text-align: center;">Tiene vocación de servicio</p> <p>Demuestra sentido de responsabilidad y compromiso con todo aquello que hace.</p>	<p style="text-align: center;">Es visionario</p> <p>El líder se caracteriza por mirar a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades.</p>
<p style="text-align: center;">Es positivo</p> <p>La alegría, el optimismo y el ánimo son muestras de una buena disposición frente a la vida y hacia los otros. Necesitamos líderes que, aún en medio de la confusión, los conflictos o la desconfianza, luchan por mantener la armonía en la comunidad educativa.</p>	<p style="text-align: center;">Es un buen comunicador</p> <p>Un líder que se comunica en forma clara, oportuna y sencilla podrá dar a conocer lo que piensa. Saber escuchar le permitirá comprender lo que quieren decir los otros.</p>
<p style="text-align: center;">Es innovador</p> <p>El líder valora sus experiencias adquiridas y se plantea nuevos retos, es decir está abierto al cambio, desarrolla su capacidad para soñar y proponer ideas nuevas y diferentes.</p>	<p style="text-align: center;">Es coherente</p> <p>El líder tiene que demostrar con sus actos lo que expresa y exige a los otros. Si exige dedicación, él también tiene que mostrarse muy dedicado en lo que hace.</p>
<p style="text-align: center;">Respeto las diferencias</p> <p>Un líder debe recoger y respetar las opiniones de todos los miembros del grupo, aunque éstas sean diferentes a las suyas.</p>	<p style="text-align: center;">Claridad en la tarea</p> <p>El líder debe ser capaz de transmitir a los demás una idea clara de lo que se espera de ellos y lo que se debe hacer para conseguir una determinada meta u objetivo.</p>



Completa la siguiente ficha y luego socialízala con tus compañeros de trabajo.

COMPROMISOS Y REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO EN MI INSTITUCIÓN EDUCATIVA

¿Ud. se considera parte del equipo de su Institución Educativa? Si/no ¿por qué?

¿Se han fijado metas el año pasado como equipo de inicial, primaria y/o secundaria? ¿Las han logrado? Si/no ¿por qué? _____

¿Qué necesita su equipo para fortalecerse e integrarse mejor? _____

¿Qué META o metas podría plantearse su equipo para evidenciar el nivel de avance del trabajo en equipo? _____

Mi equipo está integrado por: _____

El coordinador/a es: _____

Mi compromiso concreto para poder lograr esta meta es: _____

Fecha: _____



En una tarjeta (1/4 de hoja A4) escriba las capacidades que puede ofrecer para empezar un trabajo de equipo. Colocar las tarjetas en el periódico mural. Ponerle un título sugestivo como: “Las fortalezas de nuestro equipo docente” “Somos un equipo...somos los mejores”, “Doy lo mejor de mí para ser el mejor equipo educativo de Ventanilla”, etc.

Si usted es Directivo, debe realizar acciones de motivación para que las y los docentes desarrollen sus capacidades personales con: mensajes positivos, capacitaciones especiales, encuentros sociales, con documento de felicitación, etc.

Lectura: Todos, Alguien, Cualquiera y Nadie

Ocurre que había que hacer un trabajo importante, y **Todos** sabía que **Alguien** lo haría. **Cualquiera** podría haberlo hecho, pero **Nadie** lo hizo.

Alguien se enojó cuando se enteró, porque le hubiera correspondido a **Todos**.

El resultado fue que **Todos** creía que lo haría **Cualquiera**, y **Nadie** se dio cuenta de que **Alguien** no lo haría.

¿Cómo termina la historia? **Alguien** reprochó a **Todos** porque en realidad **Nadie** hizo lo que hubiera podido hacer Cualquiera

Con la ayuda de la lectura y tu experiencia personal y profesional: Plantea en que situaciones has sido:

Todos:

Alguien

Cualquiera

Nadie

SESIÓN N° 02

A unir fuerzas para lograr objetivos comunes

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

Lee los siguiente casos y responde las preguntas:

“La profesora Flora tiene algunas dificultades para poder comprometerse en algunas comisiones de trabajo porque su bebé es pequeño y tiene que irse volando a casa porque solo lo cuidan hasta las 2 pm. Ella le ha comentado su situación al Director, el cual, le ha manifestado su incomodidad porque no le comunica a veces sus salidas intempestivas y muchos docentes la tildan de poco comprometida con el colegio”.

¿Cómo Flora debería comunicarse con el Director y los docentes de forma empática? ¿Qué entiendes por comunicación empática?

“El Director de la IE. Vientos nuevos ha tenido una idea estupenda para poder organizar el aniversario del colegio y quiere que su brillante idea sea aceptada por todos. Muy emocionado llama a un docente líder de la escuela y le cuenta lo que había pensado, a lo cual el profesor le comenta que lo que proponía no se ceñía a la situación que estaba viviendo el colegio y que todos iban a darle la razón a él en la reunión general.”

¿De qué manera el director deberá dirigir la reunión para la organización del aniversario? ¿cuál sería la mejor actitud hacia el grupo? ¿Cómo deberían tomarse las decisiones en relación a esta actividad?

A un grupo de docentes de primaria se les ha asignado la tarea de hacer una presentación en PPT para la Municipalidad sobre la Institución Educativa. Empiezan a organizar las ideas bastante creativas en un papel y llegó el momento de plasmar las ideas en la computadora. Todos se dieron cuenta que no sabían utilizar el programa y recordaron al profesor Jorge que sabe bastante de estos temas pero anda muy aislado y se comenta que es un egoísta.”

¿Crees que en este grupo de docentes se evidencia la sinergia? ¿Qué necesitan desarrollar estas docentes en relación a sus otros colegas

“En un campeonato de fútbol se presentaron los equipos de dos Instituciones Educativas. A una de ellas se les ocurrió la idea de buscar buenos deportistas de otras sedes en cambio el otro equipo había entrenado con mucho esfuerzo durante medio año. En el desarrollo del partido, los profesores que habían entrenado, si bien no eran muy diestros con la pelota, sabían darse buenos pases y tenían un buen atacante.”

¿Crees que en esta situación se identifica un trabajo cooperativo?

A partir del caso: ¿Qué acciones se deben realizar para lograr un trabajo cooperativo?



Comunicación Empática

Para el ejercicio de un liderazgo personal democrático y participativo es imprescindible el desarrollo de la capacidad de comunicación con los demás. No hay mayor y mejor talento que la capacidad de poder comunicarnos y poder expresar nuestras ideas, sentimientos, desacuerdos, opiniones, etc.

Un líder eficaz es aquel que es capaz de dar a conocer sus ideas y a la vez debe tomar en cuenta las ideas de los demás para poder guiarlos, esto es posible a través de la escucha activa.

Una gran cantidad de conflictos y peleas entre las personas se dan por la baja o insuficiente capacidad para comunicarse en varias dimensiones de su vida.

La empatía consiste en la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. Es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y de entender su posición por más compleja que sea para nosotros.

Al mostrarse empático con el otro se establece un enlace afectivo, pues se intenta entender al otro y así poder comunicarse. La empatía es la clave para penetrar a través de la barrera de nuestro interlocutor, ver sus ideas, intereses y hacer funcional el acto comunicativo. Las personas que están excesivamente pendientes de sí mismas tienen más dificultades para pensar en los demás y ponerse en su lugar. Por lo tanto, para el desarrollo de la empatía tendríamos que **ser capaces de salir de nosotros mismos e intentar entrar en el mundo del otro**

Entre los errores que solemos cometer con más frecuencia a la hora de relacionarnos con los demás están **esa tendencia a quitarle importancia a lo que le preocupa al otro e intentar ridiculizar sus sentimientos**; escuchar con prejuicios y dejar que nuestras ideas y creencias influyan a la hora de interpretar lo que les ocurre; juzgar y acudir a frases del tipo “lo que has hecho está mal”, “de esta forma no vas a conseguir nada”, “nunca haces algo bien”... ; sentir compasión; **ponerse como ejemplo** por haber pasado por las mismas experiencias; intentar animar sin más, con frases como “ánimo en esta vida todo se supera”; dar la razón y seguir la corriente....Todo esto, lo único que hace es bloquear la comunicación e impedir que se produzca una buena relación empática

La empatía ayuda a desarrollar una mejor comunicación, pero algunas personas se sienten frustradas porque no pueden encontrar una manera sencilla de mejorarla. Existen formas para poder conocer los intereses de los demás y esto es posible por la **escucha activa**. Si se escuchara a los demás, se sabría de ellos todo lo que se necesita saber para orientar y entender el por qué de sus conductas y actitudes.

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

“La esposa sorda” (Jorge Bucay)

Un tipo llama por teléfono al médico de cabecera de la familia:

- Ricardo, soy yo: Julián
- Ah, ¿qué dices, Julián?
- Mira, te llamo preocupado por María.
- Pero, ¿qué es lo que pasa?
- Te comento que se está quedando sorda.
- ¿Cómo que se está quedando sorda?
- Sí amigo, necesito que la vengas a ver.
- Bueno, la sordera en general no es una cosa repentina ni aguda, así que el lunes que venga al consultorio la voy a revisar
- Pero, ¿te parece esperar hasta el lunes?
- ¿Cómo te diste cuenta de que no oye?
- Ah... porque la llamo y no contesta.
- Mira, puede tener un tapón en la oreja. A ver, hagamos una cosa: vamos a detectar el nivel de la sordera de María: ¿dónde estás tú?

Lectura reflexiva

- En el dormitorio.
- Y ella ¿dónde está?
- En la cocina.
- Bueno, llámala desde ahí.
- MARIAAA... No, no oye.
- Bueno, acércate a la puerta del dormitorio y grítale por el pasillo.
- MARIIAAAA... No, amigo mío, no contesta.
- Espera, no te desesperes. Coge el teléfono inalámbrico y acércate por el pasillo llamándola para ver cuándo te oye.
- MARIIAA, MARIIAAAA, MARIIAAAA... No hay caso, Estoy parado en la puerta de la cocina y la veo, está de espaldas lavando los platos, pero no me oye. MARIIAAAA...
- No hay caso.
- Acércate más.
- El tipo entra en la cocina, se acerca a María, le pone una mano en el hombro y le grita en la oreja: MARIIAAAA!
La esposa furiosa se da vuelta y le dice: ¿Qué quieres? ¡¿QUE QUIERES, QUE QUIEREEEEES?! ya me llamaste como diez veces y diez veces te contesté ¿QUÉ QUIERES?... Tú cada día estás más sordo, no sé por qué no consultas al médico de una vez...

Toma de decisiones: acuerdos y percepciones

Siempre habrás podido vivir una experiencia donde no nos podemos de acuerdo. Aquella donde hay posiciones encontradas y nadie quiere ceder para poder ver “la mejor propuesta” porque la nuestra siempre será la “mejor” de todas.

Llegar a acuerdos y generar un consenso no solo se limita a levantar la mano y que gane el que tiene más votos, sino por el contrario apela a las capacidades de argumentación, de convencimiento, de escucha de buscar salidas o términos medios procurando que las demás personas no solo puedan decir que están participando de la reunión sino que puedan sentirse comprometidas y se involucren en la parte operativa del acuerdo.

Frente a una misma situación los grupos humanos van ver diferentes cosas, esto de acuerdo a su experiencia (buena o mala), prejuicios, conocimientos, etc. Esto hace que se complique el hecho de ponernos de acuerdo en algo. La historia que se relata a continuación refleja claramente la situación en la que muchas veces, se encuentran las y los docentes en la Institución Educativa.

Lectura Reflexiva

Los Ciegos y el Elefante

Esta es una vieja historia de la India, no se sabe en qué pueblo ocurrió tampoco en que época, pero así comienza el relato:

Dice la historia que varios ciegos vivían cerca de un camino, por el que a diario solía pasar un elefante. Intrigados por el temblor que el peso de tan magno animal provocaba al caminar, sintieron deseos de saber como era.

“Hagamos esto” dijeron “vayamos al borde del camino, y pidamos al niño que guía el elefante que lo detenga y nos permita tocarlo”.

Y así lo hicieron. El niño detuvo el elefante, y cada ciego tocó una parte distinta del mismo.

El que tocó su trompa, dijo “ah, ya se, el elefante es como una gruesa serpiente”.

Otro, que toco su pata, pensó: “el elefante es como una columna”.

El mas bajito, que había tocado la parte inferior del vientre, se dijo “el elefante se parece a un gran tonel”.

Y finalmente, el que había apoyado sus manos en el costado del elefante lo encontró semejante a una pared.

Al regreso, cada uno compartió su experiencia. No pudiéndose poner de acuerdo, todos terminaron enemistados, cada uno convencido de tener razón, aferrado a su verdad y pensando cuan equivocados estaban los otros.

A ninguno se le ocurrió unir sus sensaciones como las piezas de un rompecabezas. Si lo hubieran hecho, no solo hubieran mantenido su unidad, sino que además, hubieran llegado a entender mejor lo que era un elefante.

Esta historia nos muestra que la diversidad de opiniones, cuando aprendemos a darlas en forma respetuosa y escuchando con atención la de los demás, nos puede servir para construir entre todos una opinión más completa, y mantenernos unidos.

¿Hacemos entre todos un hermoso elefante?

Acciones para poder generar una adecuada escucha activa

- Tome atención no sólo guardando silencio sino mirando a su interlocutor, dándole señales que le escucha con su rostro y posición corporal.
- Límitese a ver el asunto objetivamente sin ponerle la cuota de análisis u posición suya
- Evite dar consejos, muchas veces las personas solo desean ser escuchadas
- Si es un problema, promueva que ambas partes (las dos posiciones) puedan ser escuchadas con respeto para poder llegar a concluir.

La sinergia en el trabajo cooperativo

En los grupos humanos se pueden identificar diversas capacidades de todo tipo, ahora que la teoría de las Inteligencias Múltiples nos brinda nuevas posibilidades de conocimiento de las capacidades humanas, podemos ver que no somos buenos en todos. Encontramos personas muy hábiles en la matemática, en las relaciones sociales, en la parte física, el arte, etc.

La capacidad que permite identificar las diversas capacidades de las personas que integran una organización y hacer que estas confluyan de manera exitosa y potencie la productividad del mismo se denomina sinergia. La sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Como ejemplo, las grandes orquestas sinfónicas son la suma de cada músico, que toca un instrumento diferente, bajo la batuta de un buen director lo cual tiene como producto generar una melodía excepcional. La suma de los talentos nos permite apreciar disfrutar una pieza musical.

Los esfuerzos aislados en las organizaciones impiden aprovechar al máximo las capacidades de cada integrante del grupo. Pero, no solo son necesarias las capacidades para generar una sinergia, sino también la actitud que acompaña esto.

Las actitudes permiten que podamos generar soluciones y ser parte de ellas. Veamos a continuación que es lo que ocurre cuando frente a un problema identificado, las actitudes determinan un resultado que al final puede terminar perjudicando a los que no mostraron interés en buscar la solución a tiempo.

Las lagartijas

En un lugar de este país, en el campo, viven unas lagartijas que acostumbran, durante las épocas de heladas, hacer sus madrigueras en los techos de paja de las chozas típicas que se construyen en los poblados de altura. Un día, dos de estas lagartijas que coincidieron en un mismo techo iniciaron una pelea que no tenía cuándo acabar, el ruido que producían era espantoso.

¡¡¡Uyyyyy!!!! Dijo el perro: No, no, no. Tenemos que separar a las lagartijas, tenemos que hacer algo para que no haya violencia en este pueblo y exclamó: ¡Todo el mundo tiene que levantarse! ¡Todos unidos contra la violencia estructural de este país!

De pronto en el pueblo, se produjo un silencio ante el llamado del perro. Nadie se levantó. Entonces el perro decidió ir solo a separar a las lagartijas y... recibió dos golpes, escupió dos dientes y dijo: Uy, uy, uy, yo solo no puedo. Alguien tiene que ayudarme ¿Pero quién? ¡Ya sé!, el gallo me va a ayudar a separar a las lagartijas. ¡Sí!, él es un animal fuerte y poderoso, él tiene todas sus gallinas bajo control. ¡Él sí me va a ayudar! Y dirigiéndose a él le dijo: Oye, gallo, hay dos lagartijas que se están peleando hace mucho tiempo en el pueblo, tenemos que hacer algo. El gallo le dice: ¡Y a mí qué me importa! ¿Dos lagartijas que pelean?, no es mi problema, yo me ocupo de mis gallinas y el resto no me importa. Durante este tiempo, las dos lagartijas seguían peleándose.

Tengo que encontrar a alguien que me ayude a separar a las lagartijas, ¡Ya sé!

El buey, por supuesto. Es un animal fuerte y poderoso, ¡Sí! El buey me va a ayudar. ¡Oye buey! hay dos lagartijas que se pelean desde temprano en el pueblito, hay que hacer algo. Al oírlo, el buey, gordo y enorme le dice: ¡A mí qué me importa! Dos lagartijas que pelean no es mi problema. Mira, yo me ocupo de mis problemas y los problemas de los demás no son problema. Durante este tiempo, las dos lagartijas seguían peleándose.

El perro dijo: Tengo que encontrar a alguien para que me ayude a separar a estas lagartijas. ¡Ya sé! Se dijo, el burro, por supuesto, animal viejo, sabio e inteligente. El perro se dirigió al burro y le dijo: Oye, burro, hay dos lagartijas que se pelean en el pueblo desde temprano, hay que hacer algo. Y el burro le dice: ¡A mí qué me importa! Dos lagartijas que pelean no es mi problema. Mira, si no dices nada, si no ves nada, si no escuchas nada ¡No pasa nada!

Durante este tiempo, las dos lagartijas que peleaban en el techo de la choza, hicieron caer un poco de paja al fogón de la casa donde había una abuela que preparaba la cena. De pronto hubo más fuego, seguía cayendo la paja al fuego, se generó más y más fuego y todo se incendió. La gente del pueblo, viendo el desastre, se reunió para apagar el incendio. Cogieron al burro y lo cargaron con baldes de agua bien pesados para apagar el fuego. Terminado el incendio, en medio de los escombros, se encontró a la abuela muerta. En este pueblo, cuando una persona muere, sus funerales duran una semana, participa todo el pueblo e incluyen fiestas y bailes, es una despedida de este mundo y los buenos deseos para su nueva vida. Pero para poder sostener esa fiesta se necesita comida para alimentar a todo el pueblo, entonces cogieron al gallo y al buey, les cortaron el pescuezo y prepararon ricas comidas. ¿Y el perro? ¿Qué pasó con el perro? Se fue

a buscar al burro y cuando lo vio, le dijo: Ya ves, burro. ¡Dos lagartijas que peleaban no era tu problema! Pero el gallo se murió y el buey también. ¿Y a ti? Te duele la espalda de cargar tanta agua y hasta estás medio cojo porque te duele la cadera. Así, pues, en este pueblo, cuando hay un problema que afecta a toda la comunidad, todos los habitantes tienen que reunirse para resolverlo, aunque los problemas sean un problema de lagartijas. Porque los problemas de la minoría, son también los problemas de la mayoría.

Cuento popular de Burkina Faso

Reflexionemos

¿Qué nos quiere dar a entender el cuento? ¿Cómo calificarías las intenciones del perro? ¿Que soluciones darías para separar las lagartijas?

¿Cómo consolidar los equipos de trabajo?

Para poder consolidar un equipo de trabajo es necesario primero conocerlo. Para ello, podría aplicar un instrumento que le permita recoger la siguiente información sobre cada integrante de la Institución Educativa.

- Indague sobre las potencialidades de cada miembro del equipo de la IE: habilidades, talentos, cursos realizados, cualidades, etc.
- Preguntar sobre los propósitos que animan a empezar el año escolar: metas como equipo.
- Consultar sobre la manera como les gustaría ser estimulados en su desempeño.
- Generar formas de comunicación permanente a través de medios electrónicos o físicos como el periódico mural o un boletín donde se evidencien los logros y producciones de los miembros del equipo.
- Resaltar las fortalezas y buscar soluciones para las dificultades.

Revise el cuadro siguiente y elija que actividades puede efectuar en su institución educativa para fortalecer la gestión educativa.

Actividades de aplicación para fortalecer la gestión institucional

Equipo directivo	Equipo docente	Equipo administrativo	Equipo padres de familia	Equipo estudiantes
<p>*Reuniones periódicas para organizarse de manera interna y preparar las reuniones con los demás actores educativos.</p> <p>*Presentar la agenda de trabajo con los tiempos determinados.</p> <p>*Generar un clima de confianza y comunicación en las reuniones generales.</p> <p>*Redactar actas para afirmar los compromisos establecidos en conjunto y evitar malos entendidos y dificultades en la operatividad de las acciones.</p>	<p>*Formar equipos de acuerdo a sus fortalezas y capacidades.</p> <p>*Generar intercambios entre equipos al momento de las reuniones (interniveles)</p> <p>*Tener un coordinador por cada tarea que se responsabilice de los documentos emitidos correspondientes.</p>	<p>Participar activamente en la realización de las tareas.</p> <p>*Solicitar sugerencias para mejorar su trabajo pues ellos son la "primera cara" que observan los usuarios al ingresar.</p> <p>*Compartir sus actividades como parte del equipo institucional.</p>	<p>*Incluirlos en las acciones de trabajo de la Institución Educativa.</p> <p>*Escuchar activamente sus aportes y críticas.</p> <p>*Involucrarlos en la búsqueda de soluciones (no hagamos que la solución quede solo en manos de los docentes o directivos)</p>	<p>*Promover la participación no sólo figurativa sino real de los estudiantes en sus espacios orgánicos como su comité de aula, el CONEI y los municipios escolares.</p> <p>*Escuchar el punto de vista de los estudiantes porque ellos son los PRINCIPALES beneficiarios del servicio y la razón de ser de la Institución Educativa.</p>



1. Lee la siguiente historia:

“La profesora Mariela está empezando sus 20 años de servicio en el Estado. Últimamente siente que muchos docentes como ella, llegan cansados a la escuela, “ya no es como antes” se dice a sí misma. Antes, la escuela no tenía muchas comodidades como ahora, estábamos trabajando en condiciones precarias, pero se sentía el entusiasmo, la emoción de ponernos todos en acción en una misma tarea, ver los logros alcanzados poco a poco. Ahora, casi todos estamos capacitados en varios programas pero no hay tiempo ni oportunidad para aportar y hacer cosas juntos. El director por su parte, es nuevo y toma poco interés en animar a los docentes.”

Ahora responde: Si fueras tú Mariela, **¿Qué acciones realizarías poniéndote en el rol de cada actor educativo? ¿Cómo imaginas que funciona esta Institución Educativa? ¿Crees que tiene buenos resultados en los aprendizajes de sus estudiantes? ¿Qué capacidades pondría en acción a partir de lo trabajado en esta sección?**

2. Si Ud. es Directivo y/o responsable de alguna comisión se le sugiere lo siguiente:

- Invitar a la reunión de manera personal a cada integrante (a través del memo es mucho más formal, pero puede utilizar una tarjeta con un lema motivador)
- Publicar la fecha de su reunión cerca al tarjetero del marcado de ingreso y la organización de la agenda con el tiempo establecido.
- Preparar el desarrollo de la agenda con anticipación (si necesita documentarse deberá preparar la información antes para evitar perder el tiempo)
- Promover la participación de todos los integrantes del equipo, hasta de los que menos hablan. Es importante saber que piensan todos.
- Tomar acuerdos, evitando la mano alzada, sino por el contrario dialogando y viendo los pros y contras de un acuerdo posible. Si la situación ya excede el tiempo necesario, pueden hacer votación pero con firma de un acta de compromiso.
- Publicar los productos o resultados del trabajo en el boletín, periódico mural, hoja informativa, etc. Esto permite que toda la Institución Educativa pueda reconocer su trabajo eficiente.
- Genere espacios de interacción no solo de trabajo sino también de recreación y social para que puedan liberarse tensiones y poder conocerse mejor no solo en ámbitos académicos sino también artísticos, musicales, lúdicos, deportivos, culinarios, etc.

UNIDAD II

CLIMA

INSTITUCIONAL

Y RELACIONES

HUMANAS

Objetivos

- Que las y los docentes reflexionen sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican un armonioso clima institucional
- Reconocer el nivel de clima organizacional de la I.E.
- Proporcionar estrategias para mejorar el clima organizacional de la I.E.

SESIÓN N° 03

Actitudes que aportan a la mejora del clima institucional



ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

Los Clavos

Había una vez un joven que tenía muy mal carácter y se la pasaba siempre bravo. Un día, su padre le regaló una bolsa de clavos y le dijo que, cada vez que perdiera la paciencia, clavar uno de ellos detrás de la puerta.

El primer día, el joven clavó 37 clavos y un número parecido los días siguientes. Poco a poco, a medida que pasaban las semanas, el joven fue aprendiendo a controlar su carácter, pues se convenció que era más fácil dominar su mal genio que seguir clavando clavos detrás de la puerta.

Llegó por fin el día en que no se puso bravo ni una sola vez con lo que ese día no tuvo que clavar ningún clavo detrás de la puerta. Cuando le contó feliz a su padre, éste le sugirió que, en adelante, cada día que lograra controlarse por completo, arrancara uno de los clavos que había colocado en los días anteriores detrás de la puerta.

Fueron pasando los días y el joven pudo finalmente anunciarle a su padre que ya no quedaban clavos por retirar de la puerta.

Su padre lo tomó de la mano, lo llevó hasta la puerta y le dijo:

Te has esforzado mucho, por controlar tu carácter. Te felicito. Pero mira todos esos huecos en la puerta. Ya nunca más será la misma. Cada vez que pierdes la paciencia y tratas a alguien con enojo, dejas cicatrices en su alma, exactamente como las que ves en la puerta. Es verdad que puedes ofender a alguien y luego retirar lo dicho y hasta pedirle disculpas, pero la cicatriz queda en el alma.

Reflexionemos

Qué aprendí? ¿Cómo me sentí? ¿Qué necesito para asumir otra actitud?



Importancia del clima organizacional

El clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Por ejemplo: una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Clima Institucional: Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución, padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es algo así como la atmosfera de la institución educativa, lo que se respira.

Características del clima organizacional

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.).

Variables del Clima organizacional

- **Potencial humano:** Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.
- **Diseño organizacional (estructura):** Las organizaciones según Chester I. Bernard, son “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.
- **Cultura de la Organización:** Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento

Cultura Organizacional

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras. Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización o al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Las Relaciones interpersonales y el clima institucional

La teoría de las relaciones humanas define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, entre empleados y sus colegas, entre subordinados y sus jefes, entre los elementos de una sección y aquellos de otra.

- Los trabajadores (ya sea docentes, médicos, abogados, etc.) son criaturas sociales complejas, con sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades y alcanzan sus satisfacciones primarias a través de los grupos con los cuales interactúan. Dificultades en participar y en relacionarse con el grupo ocasionan elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida, reducción de los niveles de desempeño, etc.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse a través de un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. Las normas de grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros.

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción,. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo Dentro de las organizaciones se forman grupos. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la

organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad.

En síntesis, podríamos decir que las relaciones personales son aquellos contactos que los empleados establecen dentro de las organizaciones. Algunas veces estos contactos se establecen de manera formal (por objetivos comunes) y otras se dan informalmente (por amistad).



Actividades de aplicación en la dinámica institucional

1. Mantente de buen humor y con buen semblante. Dado que eres parte del paisaje de los demás busca que vean algo agradable. A nadie le gusta ver caras largas.
2. No todo es perfecto, pero si algo te molesta trata de solucionarlo o contribuirá a que la situación mejore, evita en todo momento ser el quejumbroso.
3. Busca constantemente el cambio. Mantenernos eternamente en el mismo lugar también nos puede anquilosar cerebralmente. Simplemente mantén los ojos abiertos para que puedas encontrar nuevas oportunidades.
4. Sé respetuoso, cordial, amistoso con todos, tanto con tus superiores como con quienes trabajan para ti, eso sin dejar de ser justo y firme cuando sea necesario.
5. Si eres de los que se pasan quejándose de su trabajo, no vas por muy buen caminos. Aquí propongo unas ideas simples pero efectivas para mejorar el ambiente de tu área de trabajo y las relaciones interpersonales:
 - En primer lugar busca formas creativas de hacer el trabajo, ya sea más rápido o con mejor calidad, no caigas en la rutinas que hace perder creatividad.
 - Comparte siempre tus conocimientos con tus colegas y responde oportunamente a las solicitudes de otros compañeros así contribuirás a dinamizar la operación de la institución educativa.

SESIÓN N° 04

Vivir en armonía

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

La administradora moderna

Todos los días, muy temprano llegaba a su empresa la hormiga productiva y feliz. Allí pasaba sus días, trabajando y tarareando canciones. Ella era productiva y feliz, pero ¡ ay !, no era supervisada.

El ABEJORRO gerente general consideró que ello no era posible, así que se creó el puesto de supervisor, para el cuál contrataron a un ESCARABAJO con mucha experiencia.

La primera preocupación del ESCARABAJO supervisor fue organizar la hora de llegada y de salida y también preparar informes. Pronto fue necesario contar con una secretaria para que ayudara a preparar los informes, así que contrataron una ARAÑITA que organizó los archivos y se encargó del teléfono.

Mientras tanto la hormiga productiva y feliz trabajaba y trabajaba

El ABEJORRO gerente general estaba encantado con los informes del ESCARABAJO supervisor, así que pidió cuadros comparativos y gráficos, indicadores de gestión y análisis de tendencias.

Entonces fue necesario contratar una CUCARACHA ayudante para el Supervisor y fue indispensable un nuevo ordenador con impresora. Pronto la hormiga productiva y feliz dejó de tararear sus melodías y comenzó a quejarse de todo el papeleo que había que

hacer ahora. El ABEJORRO gerente general, entonces, consideró que era momento de adoptar medidas.

Así crearon el cargo de gerente del área donde trabajaba la hormiga productiva y feliz. El cargo fue para una CIGARRA que alfombró su oficina e hizo adquirir un sillón especial. El nuevo gerente del área - claro está - necesitó un nuevo ordenador y -cuando se tiene más de un ordenador- se necesita una red local.

El nuevo gerente pronto necesitó un asistente (que había sido su Ayudante en la empresa anterior), para que le ayudara a preparar el plan estratégico y el presupuesto para el área donde trabajaba la hormiga productiva y feliz. La HORMIGA ya no tarareaba sus viejas melodías y cada vez se le notaba más irascible.

“Vamos a tener que contratar un estudio de clima laboral un día de estos” dijo la CIGARRA. Pero un día el gerente general, al revisar las cifras, se dio cuenta que la unidad de negocios (donde trabajaba la hormiga productiva y feliz) ya no era tan rentable como antes. Así que contrató al BÚHO, prestigioso consultor, para que hiciera un diagnóstico.

El BÚHO estuvo tres meses en la empresa y pronto emitió un sesudo informe: Hay demasiada gente en este departamento.....”. Así el gerente general siguió el consejo del consultor y... despidió a la hormiga.

Reflexionemos

- Elabora un organigrama de la empresa donde trabajaba la hormiga y revisa el organigrama de tú institución educativa.
- Identifica y reflexiona que tipo de administración tiene la empresa de la hormiga y tú institución educativa.
- Revisa una comparación con la estructura de la institución educativa donde laboras.



Los Valores institucionales

Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una Empresa. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.

Un valor es un concepto que se refiere a una creencia sobre la manera en que se debieran hacer las cosas; hay valores de diferentes tipos, pero generalmente se habla de valores “morales”, como la justicia, el respeto, la tolerancia, etc...

Cuando se habla de valores institucionales, se refiere a la aplicación de estos valores morales a una institución en particular, a como los enfrenta y refleja una institución.

No hay un conjunto de valores que aseguren el éxito de una Empresa/institución educativa, la clave está en la intensidad con que se vivan. Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo y aún mas, entendiendo que debe ser la base de nuestro sentido de vida.

Las organizaciones educativas y las nuevas tendencias gerenciales: coaching/ mentoring

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial (institución educativa), que se presenta a los gerentes (Directivos), de forma continua, problemas tales como: la centralización del poder, un mal clima laboral, incumplimientos en los procesos de producción y entregan de productos, mal mejoramiento en los sistemas o líneas de montajes de los artículos entre otros se pueden derivar de una mala gestión o peor aun por aun inexistencia o falta de aplicación de las denominadas herramientas gerenciales.

Tal y como su nombre lo evoca las herramientas gerenciales o administrativas no son más que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes (Directivos) tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Actualmente estamos en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que nos faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso just in time (justo a tiempo), los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de inputs o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del coaching y mentoring.

MENTORING

El Mentoring o tutoría, es el proceso en el cual un mentor (“maestro”) contribuye con un mentee o mentorizado/aprendiz para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, sociales, laborales, etcétera. El mentor finaliza su trabajo con recomendaciones. El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Itaca. Méntor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.”

El Coaching, es el proceso en el cual un coach (“guía”) contribuye con un coachee (“cliente”) para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades; normalmente las de naturaleza profesional. Por ello es que ahora se habla de coaching ejecutivo o coaching empresarial, por ejemplo. El coaching se centra en el desempeño de un individuo, poniendo énfasis en aquella habilidad no técnica (iniciativa, confianza en sí mismo etc)) que está trayéndole problemas a la persona para desempeñarse fluidamente en su puesto. El coach emplea técnicas psocoeducativas con las que puede intervenir acompañando en el cambio a las personas y empresa. El coach hace posible que el coachee logre sus objetivos, metas e intereses. en no menos de seis meses.

COACHING

Coaching y mentoring facilitan y promueven un desarrollo eficaz de la propia organización, constituyen una oportunidad de desarrollo profesional y personal y aportan valor a las organizaciones porque, entre otros factores, mejoran el rendimiento de los colaboradores, desarrollan el potencial, mejoran las relaciones, potencian la motivación y la implicación y refuerzan la autoestima.

A pesar estas diferencias, Coaching y Mentoring tienen también similitudes:

- Buscan ayudar a la persona a maximizar su potencial.
- Utilizan técnicas basadas en preguntas para facilitar las decisiones.
- Ayudan a conseguir cambios que son medibles y duraderos.
- Apoyan a la persona en su búsqueda de objetivos y metas.
- Evalúan los resultados del proceso con medidas objetivas para asegurar el éxito de la persona y el desarrollo de sus habilidades.
- Ofrecen la posibilidad de analizar, reflejar y tomar decisiones críticas para su trabajo.

El nuevo líder requiere orientar a sus colaboradores a mejorar su desempeño profesional y a orientarse al logro de resultados. Actualmente, administrar el desempeño requiere desarrollar competencias y habilidades de coaching y mentoring para lograr el rendimiento efectivo de la organización como ventaja competitiva de toda empresa.

Para ser efectivos ambos procesos necesitan:

- **Confidencialidad:** si no existe una relación de confianza el proceso no funciona. La base de esta confianza casi siempre es la confidencialidad.
- **Libertad:** conviene que Coaching y Mentoring sean “voluntarios”. Es preferible ser considerados por la organización como un plus para la formación, antes que el último intento previo al despido.
- **Comunicación:** para que se establezca una buena comunicación entre ambos, es necesario que exista “química”.
- **Metas claras y cuidadosamente alineadas con la estrategia de la organización.**
Un seguimiento constante y cercano.

Calidad del servicio educativo: sugerencias para mejorar el clima organizacional

En el contexto educativo, muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las escuelas no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Proponga a su equipo metas desafiantes; comparta con las y los docentes de su institución educativa el sueño de la **escuela efectiva** que podrían llegar a construir entre todos. Cuando el objetivo que se persigue es valioso, hay mejor voluntad para resolver los problemas. Demuestre a sus docentes que este sueño es posible: otras escuelas tanto o más carentes que la suya lo han logrado.

Un niño observó que en la gran explanada frente a la plaza del pueblo, se encontraban trabajando dos albañiles. El primero se veía cansado y aburrido, mirando con frecuencia el reloj del municipio, a la espera de que dieran las 18:00 y pudiera irse a su casa, mientras que el segundo todavía se movía infatigablemente de un lado a otro, silbando entre dientes mientras acarreaba pesadas piedras. El niño se acercó al primer albañil y le preguntó qué hacía. Estoy poniendo estas piedras aquí, ¿qué no lo ves? gruñó el aludido. El niño se dirigió, entonces, al segundo maestro y reiteró su pregunta. Éste, sin detenerse un momento en su actividad, le sonrió y explicó con orgullo: ¡Estoy construyendo una catedral!

Inspirar al personal también pasa por otras actitudes que un director puede y debe modelar: una conducta ética, coherencia entre lo que predica y lo que practica, y un optimismo contagioso que ayude a sobrellevar las dificultades que inevitablemente se presentarán.

Cultive la buena comunicación y la participación

Compartir información relevante, escuchar a los demás, estar disponible para responder consultas, alentar la expresión de dudas y resolverlas, pedir sugerencias y opiniones, ser claro al pedir y al prometer, parar los rumores y exigir que los miembros de su equipo se digan las cosas de frente, son prácticas que mejoran la comunicación y propician un buen clima.

Un director expone sistemáticamente, en los Consejos de Profesores, los distintos proyectos que involucran al colegio, pidiéndoles a los docentes su opinión. Por ejemplo, le consulta su parecer sobre una propuesta para desarrollar en el colegio algunos programas patrocinados por una Fundación, y solicita sugerencias para la instalación de la sala de Enlaces. También les pregunta sobre la reestructuración de cursos, incorporando en la decisión final la propuesta de los docentes. El hecho de que los profesores puedan dar su opinión ante un programa determinado, permite que lo sientan como propio y no como una imposición externa. En la entrevista grupal, señalan: "...aquí nos hacen partícipes de las grandes decisiones, todo es transparente".

Sea reforzante

Reconozca y destaque con generosidad los aportes de los otros. Sea específico (Felicitó al profesor Marchant por el estupendo resultado que obtuvo el 5º B en las pruebas de nivel de su asignatura) y oportuno (mientras menos tiempo pase entre la acción destacada y sus felicitaciones, más efectivas son éstas).

Recuerde que los elogios deben ser públicos y los llamados de atención, en la privacidad de una oficina y nunca mientras uno está enojado; es mejor esperar a estar completamente calmado.

Brinde un tratamiento diferenciado a su personal

Ser imparcial no significa tratar a todo el mundo igual; como seres humanos tenemos diferentes preferencias, necesidades, fortalezas y debilidades, y un jefe que se preocupa del clima laboral, se da el trabajo de conocer a su personal y adecuar su trato a las particularidades de cada uno. Hay quien necesita ser desafiado y quien requiere ser alentado, hay quien prefiere espacio para desplegar su iniciativa y creatividad y quien necesita recibir instrucciones detalladas y agradece tener un jefe cercano a quien acudir con frecuencia. Lo mismo ocurre con la asignación de responsabilidades: colocar a la persona adecuada a cargo de una tarea mejora la satisfacción y el clima laboral.

El director de una escuela que se destaca por sus resultados académicos y su buen clima, afirma: “Tenemos poco personal, así que todos cumplimos con algunas funciones adicionales. Yo trato de colocar a cada profesor donde se pueda destacar, según sus capacidades: tengo profesoras que son buenas organizadoras y que mueven a la gente como la Sra. Martiza, a la que le pido, por ejemplo, que organice el bingo anual; en cambio, la Sra. Manuela es concienzuda y me coopera con las tareas administrativas; a don Hernán le encanta la computación, así que tomó a cargo el aula de informática; la Srta. Silvia, que tiene tacto y paciencia, coordina la atención de apoderados. Antes, algunas responsabilidades se asignaban por curso, al azar, pero me di cuenta de que así trabajan mucho más contentas y

Clarifique aspectos normativos y organizacionales

Si es necesario, revise, simplifique y ponga al día las normas que rigen la convivencia interna de la escuela y las responsabilidades de cada uno (reglamento interno del personal, organigrama de la escuela, descripción de funciones, etc.); luego, publicite y difunda las nuevas reglas del juego, a todo nivel. Póngase de acuerdo con las y los docentes en los criterios básicos que orientan el trabajo conjunto, y luego aplíquelos en forma consistente e imparcial.

Cuide el entorno físico

Mejorar la calidad del entorno en el que trabajan los profesores, mediante una estufa en invierno, un ventilador en verano, cortinas en las ventanas, plantas, una mano de pintura, etc., muestra a su personal que usted se preocupa por su bienestar

Efectuar un diagnóstico del clima organizacional

Para detectar las áreas donde se requiere hacer cambios para la mejora institucional, a su vez, para conocer los factores que ayudan a mantener alto o bajo el nivel de motivación personal, el nivel de satisfacción o insatisfacción del personal.

Síndrome del Burnout y clima organizacional.

El síndrome del Bournot es el agotamiento físico y psíquico, con sentimientos de impotencia y desesperanza, extenuación emocional y desarrollo de autoconcepto negativo, así como actitudes negativas hacia el trabajo, la vida y los demás que se reflejan en un trato frío y despersonalizado hacia los otros . Actualmente el síndrome de Burnout es considerado por institutos especializados como un trastorno maladaptativo crónico, en asociación con demandas psicosociales de trabajar directamente con personas y puede originarse tanto por un excesivo grado de exigencias como por escasez de recursos; se trata de una reacción a la tensión emocional crónica creada por el contacto continuo con otros seres humanos, en particular cuando estos tienen problemas o motivos de sufrimiento, también es llamado Síndrome de desgaste Profesional, Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) o Síndrome del Quemado.

Investigaciones realizadas sobre el tema (Boada, J.; Diego, R. y Agulló, E.) muestran que las variables que componen las dimensiones esenciales del puesto y el clima organizacional, pueden ser predictoras de los niveles de burnout y de síntomas psicosomáticos en el trabajo. Este síndrome se da en mayor proporción en los profesionales que se dedican a la enseñanza, es decir, la profesorado. Fernández (2008), observó en su investigación que el profesorado de enseñanza primaria presenta elevados niveles de Burnout en comparación a sus colegas de enseñanza secundaria.

Las personas afectadas por el Burnout parecen presentar una mayor vulnerabilidad a padecer accidentes laborales, a presentar síntomas médicos como depresión, hipertensión, alteraciones de tipo gastrointestinal, pérdida de la voz e incluso abuso de drogas, incluyendo el tabaco (Guerrero y Vicente, 2001). Este síndrome Influye en las características de personalidad, siendo más proclives a tener niveles de expectativas poco realistas, autoestima baja, autoconcepto pobre o bajo, autocontrol y autoeficacia disminuida, ausencia o disminución de una personalidad resistente y sentido de coherencia, tendencia a pensamientos irracionales, baja motivación, pocos recursos o deficientes estilos de afrontamiento, baja empatía, y una personalidad caracterizada por la inestabilidad emocional y el neuroticismo.

Investigaciones en el Perú:

- a) Matta, H. H. (2006) de la Universidad Nacional “Enrique Guzmán y Valle” en su investigación “Clima organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las facultades de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle” concluye lo siguiente: que el denominado síndrome de Burnout como variable determinante en la esfera profesional de la conducta humana y su impacto en el clima organizacional desde la perspectiva de los profesores de enseñanza superior. También se concluye que existe una relación significativa entre estas dos variables, excluyéndose solamente el cansancio emocional.
- b) Fernández, M. (2008) Psicólogo, Doctor en Educación de la Universidad San Martín de Porres. En su investigación “Burnout, Autoeficacia y Estrés en Maestros Peruanos: Tres Estudios Fácticos”, realizado en 929 profesores (617 mujeres y 312 hombres) de escuelas primarias y secundarias de Lima. Concluye que existe un elevado nivel de Burnout en los profesores. Y que es más elevado en las y los docentes del nivel primario que en los del nivel secundaria. Se encontró una significativa relación en la variable de desempeño docente “la autoeficacia percibida”, que se ve como un factor protector contra el Burnout. Esta investigación nos plantea desde ya el tema de la existencia de un elevado síndrome de Burnout en docentes. Además la relaciona intrínsecamente con la autoeficacia percibida. Esta investigación describe este desgaste profesional que sienten los docentes como consecuencia de su vida laboral, analiza el síndrome en las aulas escolares, concluyendo que existe un elevado nivel de Burnout en los profesores y que fue más alto en las escuelas primaria que en los de secundaria.
- c) Manuel Fernández (2002) de la Universidad de Lima, en su tesis: “Desgaste psíquico (Burnout) en profesores de educación primaria de Lima metropolitana”, un estudio donde explora el síndrome de desgaste psíquico (Burnout) en una muestra de 264 profesores de educación primaria de Lima metropolitana. Analiza las tres dimensiones que comprende el síndrome: agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal. Su conclusión más importante es que el gremio de profesores es un grupo sometido a particulares fuerzas estresoras, con muy escasas posibilidades de reconocimiento social, con una motivación laboral puesta a prueba por las circunstancias particularmente adversas en las que tiene que trabajar. Menciona que cualquier intento de mejorar la educación en el Perú debe pasar por una reforma sustantiva de las condiciones objetivas, infraestructurales y humanas en las que los profesores cumplen con su delicada tarea día tras día.

Algunos autores han relacionado también el Burnout del profesorado con factores de la personalidad o variables individuales como la autoestima o la orientación vocacional.

Investigaciones realizadas opinan que el profesorado más quemado es aquél que tiene alumnado difícil, por lo que se enfatiza la influencia de las dificultades en el manejo de las interacciones en el aula como una de las fuentes fundamentales del Burnout.

También son factores que generan estrés en el profesorado: los problemas y la falta de disciplina, la apatía, los bajos resultados en las evaluaciones, los abusos físicos y verbales, la baja motivación del alumnado, las presiones temporales, la baja autoestima y estatus social, los conflictos entre el propio profesorado, los cambios rápidos en las demandas curriculares. El comportamiento del docente en la escuela no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el de estos factores. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno tenga con todos los actores educativos.

Por ello el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Estos factores psicológicos y organizacionales dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y el comportamiento individual. Por esto podemos decir que el Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. Téngase en cuenta que todos perciben y evalúan la conducta y actúan en consecuencia.

Influencia del modelo de gestión y el clima organizacional.

En un mundo caracterizado por rápidos y complejos cambios, a los directivos de las instituciones educativas cada vez se les plantean problemas más difíciles que afectan no solo su organización sino que tienen impacto en el clima organizacional que afecta al comportamiento de sus trabajadores y en el conjunto de la sociedad. Por esto, cada vez tendrán mayor necesidad de enfrentar las situaciones de un modo creativo e innovador. Sin embargo, estudios recientes sobre el manejo de la creatividad y la innovación en las organizaciones revelan que en realidad el camino por recorrer es muy largo.

Las instituciones educativas del siglo XXI se enfrentarán a entornos muy cambiantes, donde existen muchas presiones por efectos de la globalización, el Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y los órganos intermedios como son las UGELs que obligan a que los directivos definan, desarrollen planes estratégicos, proyectos educativos institucionales y curriculares producto de la evaluación de los efectos de las variables circundantes, de aquellas que tienen más incidencia, de las oportunidades y amenazas, es decir, todo aquello que le permita colocarse en una ventajosa posición competitiva dentro del campo educativo.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Lo cierto, que el entorno es muy dinámico, difuso, muchas veces riesgoso, como en el caso nuestro, en donde el Estado está desempeñando un rol para muchos incierto (existe internamente cierta sensación de inseguridad en la política educativa actual), en donde todavía cierto sector del partido de gobierno desconoce su propio programa ya que si bien es cierto existe un Proyecto Educativo Nacional(PEN) ; se nota claramente la ausencia de concatenación con el Proyecto Educativo Regional), el Proyecto Local (que hasta ahora no existe en ninguna UGEL) y los proyectos Educativos Institucionales (PEI) que están en constante cambio.

En general, pese a no reconocerlo, los directivos de las instituciones educativas públicas entorpecen o no propician la creatividad y las capacitaciones o simplemente se ha llegado a un conformismo por parte de los docentes lo que los ponen en desventaja para asumir los retos del nuevo milenio.

La sociedad actual necesita directivos capaces de asumir un verdadero compromiso con sus trabajadores, más que desempeñar funciones preestablecidas, que sean innovadores y comprometidos con su propio desarrollo y el de la sociedad.

Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va mas allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva critica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones. Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia

porque nos permiten el seguimiento “objetivo” de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido. Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo. Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.



Actividades de aplicación en la dinámica institucional

A nivel Directivo

- Si eres Directivo de una institución educativa debes estimular la incorporación de diversas estrategias, a través de charlas cortas y concretas, que le permitan al docente nivelar sus niveles de ansiedad, de realización personal y agotamiento personal.
- Presentar de manera clara y concisa, la necesidad del docente de encontrar el equilibrio necesario para enfrentar el día a día y poder prestar un servicio adecuado a los educandos que recibe en el día a día a los estudiantes y padres de familia de la institución educativa.
- Organiza talleres de capacitación donde se aborden los aspectos psicosociales individuales, sociales y de organización, relacionados con la aparición del Síndrome de Burnout, a cargo de psicólogos, médicos, nutricionistas y terapeutas.
- Incorporar espacios de capacitación y acompañamiento -de carácter voluntario- en temáticas de salud mental y auto-cuidado, tanto en la formación inicial como en el desempeño posterior del docente, que les permitan a los profesores valorar el uso del tiempo en actividades “ociosas” que estimulen el contacto consigo mismos y sus necesidades afectivas y vivenciales.

A nivel personal

1- Reevaluación Positiva: construir y reestructurar un problema en un modo positivo mientras todavía aceptamos la realidad. Cuando se inicia la asimilación de la carga de trabajo que se viene encima, se intentará ver la parte positiva de la situación para reducir el nivel de estrés.

2 – Evitación cognitiva: evitar pensamientos realísticos sobre el problema. Cuando se percibe la realidad, se evitará pensar en la situación y nos centraremos solamente en las tareas a realizar.

3- Aceptación/resignación: reaccionar ante un problema aceptándolo. Será el momento en que se decida emprender acciones, como el hecho de priorizar o buscar ayuda.

4- Búsqueda de guía y apoyo: buscar información, guía o apoyo. Buscar la ayuda de compañeros de trabajo, para encontrar la mejor manera de priorizar las tareas a realizar en un espacio corto de tiempo.

5- Búsqueda de recompensas alternativas: realizar actividades sustitutivas y crear nuevas fuentes de satisfacción. Mientras se tienen que realizar las tareas, también nos podemos distraer para desconectar unos minutos. Así se favorece que después se realicen las tareas con menos estrés.

6- Descarga emocional: reducir la tensión expresando sentimientos negativos. Explicaremos cómo nos sentimos a algún familiar o amigo, por el estrés que produce el hecho de tener tanto trabajo en un espacio breve tiempo.

En el nivel institucional

Equipos de trabajo:

Los compañeros de trabajo tienen un papel vital en el Burnout:

- En el diagnóstico precoz: son los primeros en darse cuenta antes que el propio interesado.
- Como una importante fuente de apoyo: son quien mejor los comprenden, ya que pasan por lo mismo. Por el contrario, cuando las relaciones son malas, contribuyen a una rápida evolución del Burnout.

Por todo esto es de vital importancia fomentar una buena atmósfera de trabajo:

- Facilitando espacios comunes no informales dentro de la jornada laboral.
- Promoviendo la colaboración y no la competitividad (objetivos comunes).
- Formando grupos de reflexión sobre temas emocionales, tanto de las relaciones docente-docente, docente-padres de familia como docente-educando

Administrativo

Otro ente que puede hacer su aporte en la prevención es la parte administrativa de la institución, la cual puede:

- Limitar una agenda máxima de trabajo y tener un ritmo cotidiano de trabajo eficiente. Minimizar la burocracia.
- Apoyar con asesoramientos específicos, para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Coordinar actividades académicas en conjunto.
- Disminuir la cantidad de estudiantes por grupo, para poder conocerlos mejor y, por ende, mejorar la comunicación con ellos y con sus padres/madres.
- Desarrollar programas del manejo y control de estrés con especialistas.
- Liberar al profesional, cada 5-7 años, unos meses de la docencia, para formación continua y para que reciba capacitación acorde con sus necesidades o, simplemente, para descansar de su rutina. Así se aumenta su competencia, y, a su vez, se influye en su motivación.
- Coordinar con las instancias pertinentes para que se guíe al docente y a la docente en el trato con adolescentes.
- Implementar a una imagen positiva del profesor y profesora.
- Establecer un balance entre las políticas educativas y la realidad, así como con la autonomía de los centros educativos.

UNIDAD III

GESTIÓN

INSTITUCIONAL

CENTRADA EN LOS

APRENDIZAJES—

ACCIONES DE

MONITOREO DEL

LIDERAZGO Y CLIMA

ORGANIZACIONAL

.Objetivos

- Que las y los docentes reflexionen sobre las diversas actitudes y comportamientos que perjudican un armonioso clima institucional
- Reconocer el nivel de clima organizacional de la II.EE.
- Proporcionar estrategias para mejorar el clima organizacional de la II.EE.

SESIÓN N° 05

Formando líderes proactivos

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

Marque “V” si es verdadero y “F” si es falso en los siguientes enunciados acerca de lo que es innovación educativa y sus características:

- a. Es un cambio que permite una mejora concreta de manera sencilla en las Instituciones Educativas. ()
- b. Es un cambio planificado y sistematizado que mejora las prácticas institucionales ()
- c. Es significativa porque genera una mejora pero de una corta duración ()
- d. Es un proceso que se instala como una práctica permanente en la práctica pedagógica ()
- e. Innovación supone transformación y cambio cualitativo significativo del sistema vigente ()
- f. Una innovación es algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, o un nuevo orden o sistema ()
- g. La innovación no es un fin en sí misma sino un medio para mejorar los fines de la educación ()
- h. La innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que han de llevarlo a cabo ()
- i. La innovación implica un cambio de concepción y de práctica ()
- j. La innovación es un proceso abierto e inconcluso que implica la reflexión desde la práctica ()

Reflexionemos

Elaboren su propio concepto de Innovación educativa y socialícelo con tus compañeros .

En tu Institución Educativa ¿se promueve la innovación?



Los proyectos de innovación educativa

La innovación educativa constituye quizá la alternativa de mayor consistencia para la sustentación de las tareas propias de un sistema educativo y de las transformaciones mediante las cuales, dicho sistema pretende alcanzar, de mejor manera, los objetivos que se ha propuesto. Ésta puede contribuir a favorecer el desarrollo del sistema educativo y la calidad de la educación que éste ofrece, sin embargo, lo primero que debemos asumir como tarea es clarificarnos en el concepto de la innovación educativa.

Innovación, cambio y mejora

Hablar de innovación supone, en primer lugar, la necesidad de establecer con claridad los diversos significados que se da al término y su relación con conceptos como el de cambio y el de mejora que, en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos, pero que no son tales, aunque su significado pueda estar estrechamente vinculado con la innovación.

Con base en la etimología del término, se puede hablar de innovación en el sentido de la mera introducción de algo nuevo y diferente; sin embargo, esto deja abierta la posibilidad de que ese “algo nuevo” sea o no, motivo de una mejora; tan nuevo sería un método que facilita un aumento de la comprensión lectora, como uno que la inhibe.

Algunas veces, el término innovación es utilizado para designar una mejora con relación a métodos, materiales, formas de trabajo, etc., utilizados con anterioridad, pero la mejora por sí sola puede, o no, ser innovación; por ejemplo, un método puede mejorar porque se aplica con más conocimiento de causa o con más experiencia, y en este caso no hay una innovación, mientras que si el método mejora por la introducción de elementos nuevos, la mejoría puede ser asociada entonces a una innovación.

Así, un primer acercamiento al concepto de innovación puede ser el de **“introducción de algo nuevo que produce mejora”**.

Un análisis más tiene que realizarse para examinar la relación entre innovación y cambio. Si se establece que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el hecho de pasar de lo que se tenía antes, a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio. Sin embargo, no puede afirmarse que todo cambio sea una innovación, un cambio puede ocurrir incluso de manera no deliberada como consecuencia de la intervención de múltiples factores en una situación determinada.. Así, puede establecerse que la innovación es algo más planeado, más deliberado, más sistematizado y más obra de nuestro deseo que el cambio, el cual es generalmente más espontáneo.

Aún coincidiendo en que el término innovación esté asociado al significado de la introducción de algo nuevo que produce mejora, y que por lo tanto trae consigo un cambio, surge luego la discusión de qué será entendido por “nuevo”. En un sentido estricto, lo nuevo es asociado a lo que nunca antes había sido inventado, conocido o realizado, que se genera, se instituye o se presenta por primera vez; utilizando este significado de lo nuevo, las innovaciones serían realmente escasas, no es común que surja algo nuevo en el sentido antes mencionado.

La reflexión anterior conduce al planteamiento de lo nuevo en otra dimensión, asociado sobre todo a formas o maneras nuevas de hacer o utilizar algo. En este sentido, se admite como nuevo algo que ya ha sido conocido o utilizado en otros tiempos o situaciones, pero que ahora se utiliza en nuevas circunstancias, con diferentes finalidades, en diversas combinaciones o formas de organización, etc.

Los planteamientos anteriores permiten una plena coincidencia con la definición que Richland da de innovación: “la innovación es la selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales de maneras nuevas y propias que den como resultado la conquista de un nivel más alto con respecto a las metas y objetivos previamente marcados”.

El hecho de que en la definición de innovación que acaba de mencionarse se hable de la conquista de un nivel más alto con respecto a ciertos objetivos, alude a una característica que, en la innovación educativa, resulta fundamental: las innovaciones tienen que ser evaluadas y sólo pueden valorarse en relación con las metas y objetivos de un determinado sistema educativo, no son transferibles, sin más, de un sistema a otro.

Por otra parte, una innovación para ser considerada como tal, necesita ser duradera, tener un alto índice de utilización y estar relacionada con mejoras sustanciales, esto establecerá la diferencia entre simples novedades (cambios superficiales) y la auténtica innovación

La innovación educativa

En educación, el proceso de innovación se caracteriza además por la complejidad que supone introducir cambios sustanciales en los sistemas educativos, dado que la mayoría de dichos cambios involucra también nuevas formas de comportamiento y un acercamiento diferente a los estudiantes.

Aún cuando la innovación estuviera referida a materiales, como por ejemplo un nuevo tipo de libro de texto, ésta tiene que ir acompañada de una actitud favorable por parte de los docentes que se encargarán de manera directa de su utilización, de la comprensión de los supuestos teóricos y metodológicos que orientaron su elaboración, de la disposición a sustituirlos por otros que ya les eran ampliamente conocidos, etc.

Así, las innovaciones en educación tienen ante sí, como principal reto, los procesos de adopción por parte de las personas, los grupos y las instituciones; las cosas materiales y la información son desde luego más fáciles de manejar y de introducir, que los cambios en actitudes, prácticas y valores humano.

Según Wesley, en la innovación educativa se dan tres procesos que son, de alguna manera, fuentes de la misma:

- En primer lugar, las innovaciones ocurren generalmente mediante la acumulación de una variedad de cambios: algunos muy pequeños, como la introducción de un nuevo tipo de material didáctico, otros de mayor amplitud, como la transformación de los sistemas de formación de docentes; los diversos cambios se van desarrollando lentamente, pero por lo general, el efecto total es una mejora continua del sistema educativo en su conjunto.
- En segundo lugar, existen los cambios que se desarrollan desde la base, esto es, la generación constante de nuevas ideas por parte de los involucrados en el sistema educativo, algunas de esas ideas, especialmente las que el sistema está preparado para asimilar, son transformadas e incorporadas en consonancia con sus propias normas y prácticas.
- En tercer lugar, los cambios ocurren a través de decisiones emanadas de una política adoptada: una autoridad del gobierno central, regional o local, decide adoptar una idea nueva y dicta los reglamentos e instrucciones necesarias para llevarlas a efecto.

Cabe en este momento analizar que los planteamientos de Wesley necesitan relativizarse con base en las características de la innovación, establecidas en párrafos anteriores.

Cuando se presenta la innovación como acumulación de una variedad de cambios, cuyo efecto total es una mejora del sistema educativo en su conjunto, habrá que considerar que, la mera acumulación de cambios, difícilmente traerá como consecuencia una innovación; se requeriría en todo caso, que cada uno de los cambios introduzca elementos nuevos que produzcan mejoras, y además, que los diversos cambios que están ocurriendo, apunten hacia objetivos comunes o complementarios.

Cuando se explica que la innovación puede ocurrir como asimilación de las nuevas ideas que

van surgiendo “desde la base”, se corre el riesgo de asumir que no es necesario un proceso de sistematización, formalización, seguimiento y evaluación de lo que ocurre cuando dichas ideas se convierten en el sustento de determinadas acciones dentro del sistema, o de creer que las innovaciones se asimilan prácticamente de manera espontánea y natural.

Finalmente, cuando se identifican como fuente de innovación decisiones emanadas de la política educativa, la experiencia ha mostrado que la historia de la educación hace referencia a múltiples ejemplos de cambios que jamás impactaron favorablemente a los sistemas educativos, por haberse introducido unilateralmente, como decisión de autoridades en turno, sin un profundo análisis de las condiciones y necesidades del sistema para el que fueron propuestos.

Así, resulta difícil establecer que la innovación pueda presentarse, de manera segura, por alguna de las vías señaladas, aunque cualquiera de ellas podría favorecerla, siempre y cuando se den condiciones que eviten los riesgos que acaban de mencionarse.

Características de las innovaciones educativas

Uno de los problemas más importantes en relación con la innovación tiene que ver con la falta de un marco teórico suficientemente desarrollado que permita identificar qué es o no innovador en el ámbito educativo. Por ello, el propósito de este artículo es ofrecer una serie de rasgos o criterios que en su conjunto pueden caracterizar una experiencia innovadora, frente a un simple cambio, ajuste o mejora del sistema educativo. Aunque a efectos de análisis se presentan de forma separada, es preciso señalar que todos los criterios están estrechamente relacionados entre sí, y es el conjunto de todos ellos el que puede definir las señas de identidad de una innovación educativa.

a. Innovación supone transformación y cambio cualitativo significativo, no simplemente mejo o ajuste del sistema vigente. Si bien la innovación implica cambio, existe un consenso entre los diferentes autores respecto a que no todo cambio es una innovación.

La innovación supone una transformación, un cambio cualitativo significativo respecto a la situación inicial en los componentes o estructuras esenciales del sistema o proceso educativo. La innovación supone partir de lo vigente para transformarlo, por lo tanto, parte de un cambio en las estructuras y concepciones dadas.

Por ejemplo, la ampliación horaria o contar con nuevos materiales didácticos, obviamente es un cambio o mejora, pero sólo se podría considerar innovación si se producen efectos significativos respecto a la rutina establecida anteriormente en la escuela; en la metodología, las relaciones interpersonales, la concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje, la organización, o el funcionamiento de la escuela o la sala de clase.

La innovación educativa implica un cambio cultural que afecta a cada individuo, al grupo y al marco institucional. Implica cambios en las actitudes, creencias, concepciones y prácticas en aspectos de significación educativa como la naturaleza y función de la educación y de la escuela, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la concepción y relación con el conocimiento, la estructura y funcionamiento, y las relaciones entre los diferentes actores involucrados. La innovación tiene un carácter sistémico por la naturaleza misma de la educación y de la escuela, que es un sistema abierto, de tal modo que la introducción de un cambio en algún componente tiene repercusiones

más o menos mediatas con los otros componentes con los que se relaciona e interactúa. En consecuencia, cualquier cambio implica repensar todo el orden.

b. Una innovación no es necesariamente una invención, pero sí algo nuevo que propicia un avance en el sistema hacia su plenitud, o un nuevo orden o sistema. Las transformaciones que se producen en un determinado sistema educativo no han de ser necesariamente invenciones o ser algo totalmente nuevo, para ser consideradas innovaciones, sino más bien algo nuevo o cualitativamente distinto de lo existente anteriormente y, por tanto, nuevo y distinto para las personas que lo utilizan. Las innovaciones implican un nuevo modelo, orden o enfoque, una forma distinta de organizar y relacionar los componentes objeto de la innovación. El mismo significado etimológico de innovar (del latín *innovare*) da cuenta de este aspecto, porque innovar significa mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades, mientras que inventar significa hallar o descubrir una cosa nueva o desconocida.

Lo nuevo se puede entender como una creación relacionada con el medio y con la historia del núcleo cultural en el que se origina, o, por el contrario, desvinculada de éste, es decir, como un emergente que prescinde de toda determinación previa. Con mucha frecuencia se entiende lo innovador como aquello que quiere ser original sin admitir precedentes, es decir, cambiar una realidad que hay que negar de modo absoluto. La mayoría de los autores coinciden en que lo nuevo se define en función de una situación determinada y en relación con lo antiguo.

c. La innovación implica una intencionalidad o intervención deliberada y en consecuencia ha de ser planificada. La innovación implica un cambio deliberado. Para muchos autores, los cambios que ocurren espontáneamente, sin una intencionalidad clara y una planificación no pueden ser considerados innovación. El elemento de planificación es asumido en las definiciones clásicas de HUBERMAN y HABELOCK (1980) y es retomado por la mayoría de los autores como elemento para diferenciar una innovación de un cambio general. Sin embargo, a nuestro juicio, el elemento clave es la significación del cambio y la alteración del sentido, y no tanto la planificación en sí. Obviamente la planificación es una estrategia que ayuda a hacer consciente el cambio que se pretende y contribuye a optimizar el proceso, siempre y cuando no se convierta en un elemento limitador que impida plantearse nuevas preguntas o crear nuevos espacios durante el curso de la innovación. Innovares un proceso que puede tomar cursos muy diferentes que difícilmente pueden predecirse de antemano. En este sentido la planificación ha de considerarse también como un proceso constante, e irse modificando en función de la dinámica que acontece en la práctica.

d. La innovación no es un fin en sí misma sino un medio para mejorar los fines de la educación. La mayoría de los autores de la región de América Latina, consideran que cualquier innovación ha de servir para un mayor logro de los fines de la educación y la mejora de la eficacia y calidad del sistema educativo. En este aspecto es importante señalar que a pesar de que la mayoría de las reformas educativas en marcha tienen como grandes finalidad es mejorar la calidad y equidad del sistema educativo, la innovación se menciona sobre todo como un medio para mejorar la calidad más que la equidad.

e. La innovación implica una aceptación y apropiación del cambio por aquellos que han de llevarlo a cabo. Para que los cambios sean profundos y permanezcan es fundamental que tengan sentido y sean compartidos por aquellos que han de llevarlos a cabo, es decir, han de responder a sus preocupaciones y necesidades. La apropiación y significación del cambio será más factible cuanto mayor sea el grado de participación de los directamente involucrados. En este sentido, cuando las

innovaciones no surgen de los propios docentes, sino que se promueven por agentes externos, es preciso llevar a cabo una serie de acciones para que los docentes se apropien y hagan suyo el sentido del cambio.

f. La innovación implica un cambio de concepción y de práctica. La innovación educativa implica una nueva concepción y práctica educativa que a su vez quede abierta a nuevos cambios, para evitar el inmovilismo dentro de la propia innovación. Este puede ser uno de los aspectos que diferencie claramente la innovación de la reforma; las reformas son aspiraciones que muchas veces no transforman realmente la cultura de las escuelas. Se podría decir que las reformas son los discursos del cambio y las innovaciones son cambios en acción.

g. La innovación es un proceso abierto e inconcluso que implica la reflexión desde la práctica. La innovación no es tan sólo un producto sino sobre todo un proceso y una actitud o posicionamiento ante el hecho educativo. Si la innovación se considera simplemente como un producto final, se corre el riesgo de caer en la rutina y en la instalación de prácticas o modelos que en su día pudieron significar una ruptura, pero que no lo son al momento actual. Muchas veces se siguen considerando como innovaciones experiencias que llevan veinte años de funcionamiento.

El carácter dinámico y procesal se pone de manifiesto en dos hechos distintos. Por un lado, muchas innovaciones toman cursos diferentes en su puesta en práctica y van surgiendo nuevos elementos o propuestas que no estaban diseñadas en el proyecto inicial. Por otro, un mismo proyecto o programa innovador da lugar a innovaciones distintas en la práctica, en función de las peculiaridades de cada contexto en el que se desarrolla, que por definición es irrepetible. En definitiva, se puede concluir que el proceso innovador implica la innovación dentro de la propia innovación, tal como lo señalan diversos autores.

Considerar la innovación como proceso implica relacionarla estrechamente con la investigación y reflexión constante sobre la práctica, y con procesos de evaluación continua, como única vía de no caer en la rutina. Este aspecto es especialmente importante, porque, como ya se ha señalado, existe una gran carencia de procesos de investigación y evaluación de las innovaciones. La investigación no es tarea privativa de los investigadores profesionales; desde diferentes corrientes, como la Pedagogía Popular, se ha legitimado el papel del maestro investigador que observa, aprende y genera conocimientos a partir de su propia práctica.

La evaluación ha de ser también un componente fundamental de las innovaciones para identificar si realmente se ha conseguido transformar o mejorar cualitativamente el sistema y romper con el equilibrio rutinario. Dado el carácter dinámico de los procesos innovadores, la evaluación debe acompañar todo el proceso y no realizarse sólo al final del mismo. Además de los impactos, es importante identificar los obstáculos que va enfrentando la innovación en su desarrollo con el fin de reorientar adecuadamente el proceso. Otro aspecto importante, estrechamente relacionado con otros criterios señalados, es la participación de los protagonistas de la innovación en la evaluación y monitoreo de la misma. La evaluación formativa del proceso innovador es fundamental para el ajuste de la experiencia y su continuidad.

Las reuniones de trabajo: efectividad y calidad

Si usted es docente y/o directivo habrá vivenciado una o varias reuniones de trabajo. Una reunión no se hace más efectiva por la

duración (uso del tiempo) sino por la calidad y claridad de los puntos que van a desarrollarse en la reunión.

Por ello, a continuación le damos algunos tips y sugerencias para poder organizar una reunión que permita la optimización del tiempo.

Organice los puntos a tratarse en una agenda

Verifique los puntos más relevantes de la reunión
Priorícelos y colóqueles un número de orden
Asígneles tiempos definidos, si es un tema a debatir dele más tiempo pero coordine con algún docente como moderador.

Elabore el memo de citación y coloque los puntos de la agenda

En el memo considere el tema del tiempo de cada punto de la agenda, eso permitirá que el participante sepa que si no llega temprano la reunión no se concluirá adecuadamente.
Felicite a los equipos que asisten con puntualidad. Busque estimular este tipo de conductas en la escuela.

En el proceso de la reunión

Utilice un cronometro o reloj marcador
Si los debates están tomando mucho tiempo, tomen una decisión por votación a mano alzada (si el tiempo ha sido insuficiente)
Que todos los docentes participen y a los que no hablen pídale su opinión, esto evitará monopolizar la reunión por algunas personas.
Muestren siempre una actitud proactiva, resolutive y concreta al momento de tomar acuerdos.
Los acuerdos deberán ser registrados en un acta con la firma de los y las docentes.

Al cierre de la reunión

Se da lectura del acta de la reunión y se firma el compromiso.
En coro enunciar el lema de la Institución Educativa para afirmar nuestro compromiso institucional.
Si Ud. es bastante parco y poco expresivo, pídale al docente "más pilas" que lo haga por Ud. y que motive a la acción.
Ordene la información que se recabó en esta reunión y organícela en un archivo con fecha y la copia del acta.



A nivel individual

En la IE. José Olaya de La Victoria los estudiantes del segundo grado han obtenido los siguientes resultados en la Evaluación Censal de Estudiantes ECE 2011:

Nivel Área	Nivel 2 (Nivel de logro adecuado)	Nivel 1 (Nivel de logro medio pero no completo)	Nivel -1 (Los estudiantes no lograron desarrollar los aprendizajes que le corresponden)
Comunicación	20%	35%	45%
Matemática	5%	15%	80%

- ¿Qué podemos inferir sobre la práctica pedagógica en la Institución Educativa José Olaya de La Victoria?
- ¿Consideras que esta es una tarea que compete solo al segundo grado de primaria? Si/no ¿por qué?
- ¿Qué cambios sugieres para mejorar estos resultados a nivel institucional? Equipo directivo, coordinadores de área, docentes del segundo grado y padres/madres de familia.

A nivel del equipo de docentes y Directivos

Revisen a nivel de equipos pedagógicos los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del periodo 2010 y 2012. Respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de resultados ha obtenido nuestra Institución Educativa?
- ¿Qué reflexiones y conclusiones podemos sacar de estos resultados? ¿qué se evidencia?
- ¿De qué forma se hace necesario empezar procesos de innovación educación en nuestra Institución Educativa?
- ¿Qué mejoras queremos observar a partir de la innovación educativa en nuestra Institución Educativa?
- Elaboren un listado de propuestas de innovación y evalúen si: generarán cambios y mejoras, será posible sostenerlo en el tiempo, se cuenta con el compromiso de los actores involucrados, etc. (Revisen la información teórica para cotejar sus aportes).

¿Cómo realizar una reunión de trabajo efectiva?

Para ello te pedimos que realices las siguientes actividades:

Descubriendo las capacidades en el equipo docente

A través del siguiente cuadro Ud. podrá hacer un mapeo de las capacidades del equipo docente y directivo, lo cual permitirá poder optimizar estas capacidades en bien del trabajo institucional.

Capacidades para la gestión	Capacidades y actitudes en el nivel inicial	Capacidades y actitudes en el nivel primaria	Capacidades y actitudes en el nivel secundaria
Ud. como director /a de la IE. ¿Qué capacidades encuentra en su equipo docente?			
Ud. como docente de la IE. ¿Qué capacidades encuentra en su equipo del nivel?			

Si pudiera hacer una categorización de estas capacidades:

Marque A = alto (si más de la mitad del grupo se encuentra en esta área)

Marque M = medio (si solo identificó de la mitad o un 40% en esta área)

Marque B = bajo (si hay unos cuantos que hayan colocado algo vinculado con el área)

NO MARQUE NADA CUANDO NO ENCONTRÓ NINGUNA DE LAS CAPACIDADES EN

Niveles de desarrollo	Equipo directivo			Nivel inicial			Nivel primaria			Capacidades y actitudes en el nivel secundaria		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
En el área de actitudes y vivencia de valores Identificó Ud. el nivel de compromiso con la IE., puntualidad, honestidad, solidaridad, proactividad, conciliación, mediadores, etc.												
Niveles de organización y planificación Identifica buenos niveles al organizar actividades, optimizar recursos, planificar y ordenar acciones conjuntas, etc.												

ESTA ÁREA

Niveles de desarrollo	Equipo directivo			Nivel inicial			Nivel primaria			Capacidades y actitudes en el nivel secundaria		
	Á	M	B	Á	M	B	Á	M	B	Á	M	B
Niveles análisis y aporte de propuestas innovadoras Identifica problemas y brinda aportes pertinentes para mejorarlos de manera concreta. Aportan con ideas creativas y originales.												
Niveles de capacitación Identifican un nivel de preparación en diversas áreas y campos interdisciplinarios vinculados a la educación (Maestrías, doctorados, especializaciones, etc)												

Mapeando la marcha del Plan Anual de Trabajo

Objetivo estratégico del PEI	Actividad del PAT	No ejecutado	En inicio	En proceso	Ejecutado	Responsable
Xxxxxxx						
Xxxxxxx						

Monitoreando el trabajo de las comisiones de trabajo

Comisión	Sub actividades	No ejecutado	En inicio	En proceso	Ejecutado	Responsable
PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - PEI	Organizar información histórica del PEI Contar con un archivo de la documentación (instrumentos, borradores, actas, fotos, etc) Coordinar reuniones de trabajo para actualización del documento Revisión final Entrega del documento Difusión del documento					
PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL						
PLAN ANUAL DE TRABAJO						
REGLAMENTO INTERNO						

SESIÓN N° 06

El arte de convivir

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

Es anhelo de toda persona caer bien a todos, así hay muchos que aunque sin herir a los demás, dicen lo que piensan, eso es asertividad. Otros se quedan cortos, son muy blandos o muy autoritarios, pues entonces carecen de habilidades sociales. Convivir es un arte y se puede aprender, es cuestión de decisión.

En la interacción con los demás, intervienen factores como el lenguaje no verbal, corporal, por ejemplo: mirar a los ojos para establecer un contacto adecuado, la postura del cuerpo, la distancia física, el tono de voz, saber escuchar, el autocontrol, valorarse adecuadamente, no actuar con agresividad ni con pasividad. Estas son cualidades de aquellas personas que solucionan problemas y conflictos, porque saben comunicarse y esta es la razón por la que logran sus objetivos.

Las habilidades sociales son los estílicos hábitos de comportamiento en los que tiene que ver nuestros pensamientos y emociones, nos permiten relacionarnos adecuadamente con los demás, lo cual nos hace sentir bien, en consecuencia la autoestima está a un buen nivel.

El desarrollo de las habilidades sociales que nos permiten una convivencia armoniosa con los demás, comienzan en casa. Se comienza con las normas de convivencia, el saludo, el respeto, especialmente con el juego. Luego hay un reforzamiento en la escuela.

Los padres dan ejemplo para las pautas para la conversación, el niño va a imitarlos todo el tiempo, así aprende a escuchar, a responder asertivamente, a respetar. Los docentes saben que el comportamiento del niño en la escuela demuestra las costumbres de su familia.

Hay que enseñar a los padres que no sólo se llama la atención o castiga al niño cuando comete un error, también hay que elogiarlo cuando hace algo correcto. Así se está formando su autoestima y autoconfianza, mostrándole afecto. El niño que recibe afecto desde la etapa de gestación, será un adolescente seguro, que no cederá a la presión del grupo, llegará a ser un adulto con capacidades y habilidades, tales como el liderazgo, la resolución de problemas, proactivo, realista, con inteligencia emocional muy desarrollada y resiliente, es decir capaz de sobreponerse a las etapas difíciles de la vida y sobre todo capaz de convivir en paz, democráticamente con los demás.

Reflexionemos
Elaboren su propio concepto



Construcción colectiva de los proyectos de innovación educativa

Las instituciones educativas son los organismos encargados de proponer y ejecutar proyectos de innovación pedagógica destinados a elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y a mejorar, en general, el servicio educativo. En esta labor, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) desempeña un rol fundamental pues es el órgano que, finalmente, aprobará el proyecto y la conformación del Comité de Gestión del Proyecto (CGP), el cual tendrá una participación importante en su formulación, en su ejecución y en su evaluación.

Una característica muy importante e infaltable del proceso de elaboración de un proyecto de innovación pedagógica es la participación activa de los distintos actores educativos y sociales comprometidos con el mejoramiento de la educación.

Este proceso de elaboración participativa involucra, principalmente, a directivos, a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al Consejo Educativo Institucional (CONEI). Se busca comprometer a todos en la resolución de los problemas que tienen las instituciones educativas y que afectan negativamente la formación integral de niñas, niños y adolescentes.

Elaborar, de manera participativa, un proyecto comprende tres momentos:

1. Primer momento: La identificación del problema: ¿Cuál es el problema?

Este primer momento consta de cuatro pasos:

1. El listado de situaciones problemáticas. Para la identificación de los problemas se pueden utilizar algunas de las siguientes fuentes:

- El diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional
- Los temas transversales del Diseño Curricular Nacional
- Los temas de investigación de los docentes sobre sus escuelas
- El diálogo consensuado para la identificación del problema

Con la ayuda del ejemplo, hagamos juntos un listado de las 10 situaciones problemáticas más relevantes que se presentan en nuestra institución educativa. Recuerden que deben involucrar en este proceso a docentes, a estudiantes, a madres y padres de familia, a autoridades y al CONEI.

LISTADO DE LAS 10 SITUACIONES PROBLEMATICAS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Extraído del Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa, FONDEP 2011

2 La agrupación y priorización del problema

Ahora que ya tenemos el listado de las situaciones problemáticas, debemos hacer la agrupación y priorización del problema; es decir, señalar cuál de ellos es el más relevante y urgente de enfrentar con un proyecto de innovación pedagógica.

Hay dos criterios a tener en cuenta: uno consiste en considerar las situaciones problemáticas sobre los aprendizajes de los estudiantes. El otro es tomar en cuenta las capacidades o fortalezas internas y las oportunidades externos para enfrentar un determinado problema.

El FODA es una buena herramienta para definir cuál será el problema. A través de él, sabremos si tenemos las capacidades y las condiciones para enfrentar una determinada situación problemática. Veamos un ejemplo.

PROBLEMA PRIORIZADO

Estudiantes con baja motivación para el aprendizaje del Area de Ciencia y Ambiente

Extraído del Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa, FONDEP 2011

Esta situación problemática afecta directamente a los estudiantes , por ello se ha priorizado. Además porque la institución educativa considera entre sus fortalezas y capacidades internas para abordar este problema así como las oportunidades externas con las que cuenta.

En realidad son muchas las situaciones problemáticas que uno puede identificar, las mismas que debemos agrupar. Los grupos pueden ser los que se sugiere a continuación. Además, los docentes, los estudiantes, las madres y los padres de familia, las autoridades y el CONEI, deben priorizar el problema, es decir, definir cual de todas las situaciones problemática es la que más afecta a la institución educativa.

PROBLEMA AGRUPADOS					
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	ORGANIZACION ESCOLAR	APRENDIZAJES	DESEMPEÑO DOCENTES	CONDICIONES DEVIDA	OTRO GRUPO

Extraído del Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa, FONDEP 2011

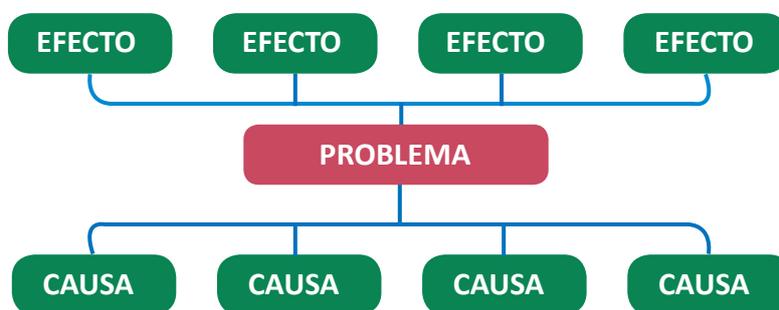
Recuerda:

Los problemas relacionados al logro de los aprendizajes de los estudiantes así como las capacidades o posibilidades internas de la institución educativa y las oportunidades para enfrentar las situaciones problemáticas, son dos buenos criterios para la priorización del problema.

3. La definición de las causas y los efectos del problema priorizado

Para realizar esta tarea se utiliza la técnica “árbol de problemas”. Para identificar las causas podemos ayudarnos de la siguiente pregunta: ¿Qué originó el problema? . Para identificar los efectos formulemos esta pregunta: ¿Qué produce u ocasiona el problema?, veamos el siguiente gráfico:

Gráfico del Árbol de Problemas



Ahora elabora juntos con los integrantes de la comunidad educativa emplea la técnica del árbol de problemas.

4. El análisis de las potencialidades

El análisis de potencialidades esta relacionado con las fortalezas que posee la I.E. Por ejemplo: se considera el entusiasmo de docentes, interés de los padres de familia o de los estudiantes, el apoyo de ONG, empresas privadas (como CESIP, Fundación Telefónica). Se debe priorizar como se van a utilizar.

Ahora realiza un listado y un análisis de potencialidades que existen en tú institución educativa.

LISTADO DE POTENCIALES	EN QUE Y DE QUE MANERA CONTRIBUIRA FAVORABLEMENTE AL PROYECTO

Extraído del Guía de Formulación de Proyectos de Innovación Educativa, FONDEP 2011

El listado de situaciones problemáticas, la agrupación y priorización del problema, la definición de las causas y los efectos del problema priorizado, la formulación del diagnóstico del problema priorizado y el análisis de las potencialidades, son cinco insumos que servirán para la redacción del tercer punto del esquema del proyecto de innovación educativa.

2. Segundo momento: La definición de los objetivos y los resultados: ¿Qué queremos lograr?

Este segundo momento consta de dos pasos: 1) la definición del objetivo central y 2) la definición de los resultados.

1. Definición de Objetivo Central: Un objetivo central es aquella situación distinta o diferente que se desea alcanzar; es un cambio positivo que se busca lograr con el proyecto de innovación educativa. Esta tarea les corresponde docentes, a los Directivos y al CONEI.

Por ejemplo se sugiere realizar una lista de los objetivos y de ellos se selecciona el que mejor describa lo que se desea lograr.

El objetivo central surge del problema priorizado, es decir, es la dificultad superada o desarrollada. Se debe redactar como una situación ya

El objetivo central surge del problema priorizado, es decir, es la dificultad superada o desarrollada. Se debe redactar como una situación ya lograda, especificando tres aspectos: ¿Quiénes? ¿Qué? ¿Cómo?.

Preguntas	Preguntas	Quiénes?	¿Cómo?
Se refiere a	Los beneficiarios	Las capacidades y/o actitudes que se desarrollaran en los	La estrategia o estrategias principales del proyecto de innovación pedagógica

2. Definición de resultados.

Los resultados nacen o surgen de las causas del problema priorizado, a razón de ello existen más de un resultado, ya que un problema tiene más de una causa. La redacción del objetivo propuesto se efectúa como una situación lograda.

Se recomienda recurrir al árbol de problemas, específicamente a las raíces, para identificar los resultados, para ello se debe identificar si las causas guardan relación con los diferentes actores educativos y sociales, es decir, si involucran a directivos, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, líderes comunales, autoridades educativas y políticas locales.

3. Tercer momento: La determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?

La determinación de las actividades y las metas, del cronograma y de los responsables: ¿Qué vamos a hacer, cuánto, cuándo y quiénes?

Aspectos	¿Qué vamos a hacer?	¿Cuanto?	¿Cuándo?	¿Quiénes?
Contenidos	Actividades a realizar	Las metas propuestas	Cronograma de actividades	Los responsables de ejecutar la actividad

Para ello los proyectos deben considerar el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA (MESES)						RESPONSABLES

Construcción colectiva de los Proyectos de Innovación Educativa. La Gestión educativa centrada en los aprendizajes: funciones y roles de los actores educativos. De acuerdo a lo señalado por diferentes autores podemos sintetizar en que es una propuesta consistente y pertinente de la comunidad educativa para mejorar su práctica pedagógica, esta puede abordar los contenidos curriculares, la didáctica, los materiales educativos, la evaluación y otros, y su fin es el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los aprendizajes y el rendimiento de los alumnos.

- Algunas características que debe tener un proyecto de Innovación Educativa (DINESST, 2003):
- Partir de un proceso de reflexión y selección de los problemas pedagógicos más importantes del centro educativo, planteando alternativas viables de solución.
- Proponer estrategias y actividades concretas para atender las necesidades y demandas pedagógicas más sentidas.
- Estar orientado al mejoramiento de la calidad educativa y el desarrollo docente.
Estar articulado al desarrollo institucional del centro educativo.
- Movilizar a la comunidad externa al centro educativo, estableciendo redes de trabajo cooperativo en relación con el objetivo del proyecto.
- Los objetivos planteados deben ser claros y precisos, factibles de alcanzar, medir y verificar su ocurrencia.
- Coherencia entre los elementos internos del proyecto: problema seleccionado, objetivos, actividades, indicadores de evaluación y presupuesto.
- El acompañamiento y la evaluación deben estar planteados desde el inicio del proyecto y desarrollarse de manera permanente.
- El proyecto debe ser sostenible en el tiempo una vez finalizado el financiamiento y factible de ser institucionalizado.
- Trabajo en equipo y compromiso de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, alumnos y padres de familia), quienes deben participar en todas las etapas del proyecto: planificación, ejecución y evaluación del mismo.

El proceso de un proyecto de innovación pedagógica se lleva a cabo de manera participativa, es decir, con el concurso de directivos, de docentes, de estudiantes, de madres y padre de familia, de autoridades y del CONEI.

ALGUNAS PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EDUCATIVA

¿QUE INNOVACIÓN SE REALIZARÁ?

¿POR QUÉ SE REALIZA ESTA INNOVACIÓN?

¿OBJETIVOS DEL PROYECTO?

¿CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO?

¿QUÉ MARCO TEORICO APOYA LA INNOVACIÓN?

¿QUIÉNES REALIZAN LA INNOVACIÓN?

¿QUIÉNES SON LOS BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS DE LA INNOVACIÓN? ¿CÓMO SE EVALUARÁ LA INNOVACIÓN

La gestión educativa centrada en los aprendizajes

Cuando un docente se hace cargo de un grado o curso, lo asaltan un sin número de criterios y si es recién contratado sea profesional o no, más. Lo primero que se encuentra es un curriculum cargado de contenidos que lo sumerge en la siguiente pregunta, ¿cómo voy a cumplir con todo esto? Si a esto se le añade que los alumnos en la sala de clases son numerosos, termina pensando cómo transmitir el conocimiento para que el estudiante lo asimile de la forma más fácil.

Varios autores entre los que se encuentran Zubiria De (1994 y 1998), Blanco (1999), Silvestre y Zilberstein (2000), Olmedo (2000), Soubal (2003) han planteado las limitaciones que aun siguen registrándose en la praxis del docente y como consecuencia en el aprendizaje de los estudiantes:

- Insuficiente análisis e interpretación.
- Insuficiente búsqueda de información
- Pobre determinación de relaciones entre las cosas.
- Tendencias a la ejecución de forma reproductiva.
- Pocos procedimientos para aprender a aprender
- Insuficiente desarrollo de la generalización y la reflexión.
- Deficiente comunicación.
- Deficientes habilidades para planificar el estudio y realización de tareas escolares.

La tendencia de los estudiantes es la reproducción del conocimiento y no a su construcción, por lo que las propias limitaciones en el desarrollo de los estudiantes están centradas en el sistema educacional y en los docentes que no gestionan el aprendizaje eficazmente en correspondencia con las tendencias modernas.

“Ya no se puede admitir que el profesor continúe siendo el sabio por profesión frente al joven ignorante por definición, el profesor informador y el alumno oyente tendrán que ser reemplazados por el profesor animador y por el alumno investigador” (UNESCO)

La escuela debería ser un lugar distinto en que la gestión del aprendizaje propendiera al aprendizaje significativo, un lugar en que los alumnos se descongestionen de la polución mental, mejor aún, en donde se preparen con recursos valiosos, integralmente, para hacer frente a los niveles de polución mental que encontrarán a lo largo de su vida

Es por ello que ha cobrado fuerza en la formación, un concepto que integralmente revela las distintas facetas en el que el humano debe estar preparado, que propicie comportamientos para enfrentar los retos que le depara el proceso de la vida en niveles cualitativamente superiores. Este concepto es el de competencias, que aunque surgió como una necesidad en el plano de la actividad productiva, no se descarta por su amplitud que pueda ser utilizado en la formación general.

Este término es visto como la integración de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, emociones y sentimientos, así como valores, y se debe empezar a tratar desde los primeros grados hasta que después puedan ser más específicos y relacionados con la labor que desarrollará el futuro profesional.

Es importante dominar que desde los primeros grados hay competencias genéricas de desarrollo personal que son necesarias potenciar y apoyar en su configuración, porque resulta ser la base para los comportamientos de los propios estudiantes y el futuro profesional. Estas son: la comprensión, la comunicación, la búsqueda de la información, la solución de problemas y la utilización del tiempo. Por ello la clase debe cambiar; que sirva para descubrir las potencialidades humanas y desencadenarlas, pasar de la enseñanza de teorías a la enseñanza del aprendizaje que es la verdadera identidad de la educación. Es tan cuantiosa la información que hay, que se requiere que el alumno sepa los fundamentos de los acontecimientos, y no tantas teorías que requerirían de una escuela interminable. Lo que si no cabe duda es que, se debe potenciar la formación de la escuela en la vida y eso necesitará humanos que estén preparados para aprender por sí solos en el contexto social. La respuesta a esto es que el hombre ante todo debe entender más su espacio vital, para comprenderse más, saber hasta dónde puede llegar, y cuáles son sus limitaciones para así al final poder hacer libremente.

Aunque hay docentes brillantes que gestionan el proceso de forma intuitiva y empíricamente, pensamos que el nuevo rol lo llevará a re-conceptualizar y clarificar sus prácticas educativas en una dimensión que apunte a la integración de lo científico con lo empírico. Las prácticas educativas deberán cambiar de clases modelos a los modelos de clases.

¿Y qué modelo de clases es el que debe primar en la gestión del aprendizaje de los gestores educativos para contribuir al cambio en el significado de la experiencia en el quehacer educacional de la gestión escolar?

En correspondencia con la necesidad de retomar la verdadera identidad de la educación y darle direccionalidad a la gestión del aprendizaje, con el rol que le corresponde jugar al docente como mediador en la clase, es necesario adoptar un modelo didáctico que sirva de sostén, basado en el concepto de desarrollo humano en su acepción amplia, la relevancia del proceder investigativo y su marco teórico, así como la metodología correspondiente.



Actividades de aplicación en la dinámica institucional

A nivel individual

- Incentiva la participación de tus estudiantes.
- Relaciona las clases con las anteriores.
- Corrige el desempeño de tus estudiantes con oportunidades para practicar y mejorar.
- Considera las dificultades específicas de cada uno de tus estudiantes al momento de diseñar las clases.
- Establece un clima armonioso en el aula, aprovechando para ello las normas de convivencia. Completa y comparte con los otros docentes de la IE:

Gestión Centrada en la eficiencia	Gestión centrada en los aprendizajes
Los líderes aportan respuestas.	Los líderes marcan el camino y articulan la misión.
El personal sigue las instrucciones.	El personal (normalmente de manera colectiva) descubre las respuestas.
El proceso de trabajo óptimo es diseñado y establecido por avanzado	Procesos de trabajo iniciales y pendientes de revisión se establecen de punto de partida
Nuevos procesos de trabajo no son desarrollados frecuentemente; implementar cambios es una gran tarea	
El feedback tiene una única dirección (hacia el empleado) y es correctivo (no lo estas haciendo bien)	
La solución de problemas es raramente requerida; no se espera que el trabajador opine; éste pregunta al Director cuando no esta seguro.	

A nivel de la IE

- Analiza con tus compañeros de trabajo las necesidades de la IE y elabora un proyecto de innovación educativa.
- Elabora con las y los docentes de tu nivel o ciclo escolar un proyecto de innovación educativa con enfoque en la gestión centrada en los aprendizajes.
- Pregunta a tus compañeros si han participado en las ferias de innovación educativa que promueven la UGEL o DRELM.
- Evalúa los proyecto de innovación educativa que tiene o ha ejecutado la IE anteriormente.

UNIDAD IV

EVALUACION DEL LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivos

- Proporcionar herramientas para monitorear y evaluar el liderazgo y el clima organizacional de la IE.

SESIÓN N° 07

Herramientas para evaluar el liderazgo

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

Por favor responde a las siguientes interrogantes:

¿Por qué será importante evaluar los avances en la Institución Educativa?

¿Quiénes tendrían que participar en este proceso?

¿Quiénes tendrían que guiar este proceso en la Institución Educativa?

¿Cuáles serían los resultados de este proceso?

Reflexionemos

¿Qué herramientas conoces para efectuar la evaluación del liderazgo? ¿Cómo se puede evaluar los avances de la institución educativa?

ANÁLISIS Y SABERES PREVIOS

En el S. XIX Horace Mann, educador norteamericano, crea un sistema de evaluación “test”, examen escrito que sustituye al oral para obtener resultados más precisos. En las primeras décadas del S.XX, la evaluación formal en base a los tests, es instrumental, la evaluación se enfocaba a aciertos y errores. En los años 60, la influencia de la conceptualización científica de Tyler, hace que la evaluación se realice en base al alcance de objetivos, luego Bloom y cols. Proponen la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa. En los años 80, Popham plantea la evaluación criterial, en base a juicios de valor fundamentándose en criterios estandarizados. De los 90 hasta hoy, el énfasis se ha puesto sobre la negociación de los resultados con la participación de los educandos en la definición de criterios e indicadores. En verdad, la evaluación presenta actualmente una especie de mosaico de conceptos y finalidades, destacándose algunos aspectos: la responsabilidad, la negociación, el empoderamiento, la meta cognición y la meta evaluación.

La responsabilidad: los sistemas educativos deben demostrar a la sociedad, los productos de sus inversiones en educación. **La negociación:** respalda la búsqueda constante de los mejores criterios, indicadores e instrumentos de evaluación conjuntamente con los evaluados. **El empoderamiento** como la capacidad de compartir la evaluación con los sujetos que en ella participan, en la búsqueda del desarrollo de la autonomía. **La metacognición** es la capacidad de autoconocimiento y autorregulación y **la metaevaluación**, es la evaluación de la propia evaluación: es decir, su utilidad, viabilidad, precisión, ética, respeto, transparencia.

¿Qué es la evaluación?

Es un proceso que consiste en seleccionar y obtener información, respecto a sujetos, procesos y elementos (currículo), con el objetivo de emitir juicios de valor, orientado a la toma de valores.

Importancia de la evaluación

La evaluación educacional comprende la evaluación de currículos, buscando en ellos indicadores de calidad de sus principales componentes: Objetivos, estrategias de enseñanza, desempeños de docentes, materiales didácticos y las propias formas de evaluación del aprendizaje. Esta última es responsabilidad de los docentes y es propuesta actualmente con diferentes puntos de referencia: contenidos, habilidades, capacidades y competencias.

La evaluación de competencias busca verificar la capacidad del educando en el enfrentamiento de situaciones concretas, o sea que el foco no está solamente en la tarea sino en la movilización y articulación de los recursos que el estudiante dispone, construidos formal o informalmente. Estos recursos hablan respecto de los saberes, saber hacer y saber ser relacionados a una determinada profesión e implican el desarrollo autónomo, la asunción de responsabilidades, la postura crítica y, sobre todo, el comportamiento ético.

La evaluación se la ha considerado y se la considera, tanto desde las perspectivas cualitativas como cuantitativas, como un medio por el que valoramos un aprendizaje y, a partir de los datos obtenidos, se inician nuevos aprendizajes o, si es necesario, se realizan actividades de recuperación.

Evaluación

Es el proceso en el cual el estudiante participa activamente, y evidencia su aprendizaje en situaciones planificadas por el evaluador o evaluadores. Actualmente se valora el aprendizaje del alumno en el proceso y el producto.

La evaluación se realiza en base al perfil del egreso del estudiante, así mismo se construyen los instrumentos de evaluación.

Proceso de evaluación

Para evaluar se toman en consideración la matriz o planeación de evaluación, se seleccionan o construyen los instrumentos de evaluación, se codifica y organiza la información, se analizan e interpreta los resultados, se formulan juicios y se toman decisiones para finalmente elaborar un informe.

Según Litwin (1998) La evaluación no puede ser un tema periférico, sino que ha de ser una parte del contenido curricular de aprendizaje. Es preciso aprender a evaluar desde una perspectiva objetiva y válida, es necesario que se conozcan técnicas que puedan ser transferidas o adaptadas en distintas situaciones de aprendizaje -directa o indirecta-, y que las aprenda incluso a través de su propia vivencia y a través de ello sea consecuente en su aprendizaje.

Ahora, el aprendizaje y la evaluación deben tomar en consideración el desarrollo del propio estudiante, es decir, sus expectativas, su nivel inicial, sus estilos de aprendizaje, sus ritmos e intereses..., sus necesidades y proyección futura. Desde esta perspectiva, el reto de la evaluación es cómo debe plantearse para ser congruente con las teorías que se propugnan para un aprendizaje significativo, en una formación basada en competencias respetando las peculiaridades individuales y culturales del estudiante y sus necesidades

¿Por qué es importante evaluar?

La evaluación del aprendizaje es un factor fundamental para garantizar la calidad de la educación. Es un elemento articulador del sistema en todos sus niveles, desde la educación básica hasta la educación superior; un mecanismo para hacer seguimiento a las etapas inherentes a los procesos educativos; una fuente de información para conocer los desarrollos, alcances, logros y debilidades de los resultados de la enseñanza y aprendizaje, y una posibilidad de innovar en los modelos pedagógicos. Un sistema de evaluación de calidad permite orientar de manera correcta los diferentes elementos del currículo, brinda a los estudiantes una retroalimentación apropiada, asegura que los buenos estudiantes sean reconocidos por haber aprendido lo suficiente y ratifica a los docentes que están proporcionando una buena formación a sus estudiantes.

Obtenido de: Guía metodológica de evaluación e aprendizajes en educación superior tecnológica MINEDU <http://destp.minedu.gob.pe/consensuados/GuiaEvaluacion.pdf>

Características de la evaluación

Continua: Es un quehacer permanente, realizado durante todo el proceso educativo y no sólo al final. Esta continuidad nos permite tomar decisiones en el momento oportuno, sin esperar la culminación del proceso, cuando ya no es posible mejorar las cosas.

Flexible: Proporciona un amplio margen para la administración de la evaluación y para la selección de los instrumentos a utilizar, de acuerdo a las características de las asignaturas o módulos, a las diferencias individuales de los estudiantes y a los objetivos de la evaluación.

Integral: Valora cuantitativa y cualitativamente el progreso formativo y académico del estudiante. Este progreso se revela en sus distintas capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas motrices y el comportamiento actitudinal del estudiante en función de las competencias que debe lograr demostrar. Además es integrada porque constituye uno más de los procesos del currículo que involucra el diseño, la implementación y la ejecución curricular. Asimismo, conforma uno de los elementos del currículo que debe estar en coherencia con los perfiles, los contenidos y las actividades propuestas en el currículo.

Sistemática: Se realiza de manera planificada y por etapas. Es decir, es acumulativa, porque proporciona información sobre los distintos procesos y productos del aprendizaje de los estudiantes. El docente tiene un registro de las apreciaciones más significativas respecto del desempeño de los estudiantes, integrando estas a las apreciaciones y juicios anteriores y, a su vez, a los que se hagan en el futuro. Esta información permite diseñar con mayor pertinencia las actividades de aprendizaje y organizar y desarrollar por etapas la evaluación.

Criterial: La evaluación debe basarse en precisiones previamente formuladas que sirven como criterios o referentes en el proceso y permiten evaluar los resultados. Los puntos de referencia son los criterios o estándares definidos por el sector productivo que brindan la base de comparación para determinar el grado de adquisición o desarrollo de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Este carácter de la evaluación implica que se expliciten claramente los objetivos de aprendizaje que se desean lograr.

Evaluación; Oportunidad para mejorar

Para los directivos de las instituciones educativas, la evaluación provee elementos que apoyan la toma de decisiones de acuerdo con las necesidades de desarrollo institucional y, específicamente, sobre la forma como desde la gestión administrativa y directiva se le apuesta a optimizar los procesos de enseñanza - aprendizaje, diseñando e implementando acciones globales y focales que impulsen el logro de los estudiantes, y que se constituyan en mecanismos esenciales para el mejoramiento continuo.

Los docentes encuentran en los resultados de la evaluación orientaciones conceptuales, por niveles de logro de competencias y por componentes disciplinares, que les permiten participar activamente en la revisión del currículo y del plan de estudios, lo que tendrá implicaciones directas en sus prácticas de aula.

La revisión y ajuste a la luz de los resultados obtenidos incentiva la reflexión y los acuerdos acerca de los enfoques pedagógicos, las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación, así como sobre el seguimiento y la articulación de los ciclos educativos de la educación Inicial, Básica y Media. Desde esta perspectiva, la evaluación estimula la innovación pedagógica en las aulas.

A su vez, los estudiantes, con la orientación de los docentes, pueden identificar puntos fuertes y débiles en el desarrollo de sus competencias para la vida, y participar así de los procesos de mejoramiento continuo y de evaluación en el aula. Así mismo, la evaluación fomenta los canales de comunicación entre los distintos miembros de la comunidad educativa (docentes, directivos, estudiantes, familias), y hace que se compartan metas educativas comunes, relacionadas con una formación integral y con la adquisición de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en la sociedad.

Por su parte, los padres y madres de familia se informan sobre la calidad de la educación que reciben sus hijos, y así pueden analizar y contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones frente a los estándares esperados. Igualmente, obtienen argumentos y criterios para interactuar con las distintas autoridades educativas en torno a la formación de los estudiantes, y para exigir el cumplimiento de lo consagrado en la Ley sobre el derecho fundamental de la educación.

Finalmente, las autoridades educativas reciben información para medir el pulso del proceso de calidad en todas las entidades territoriales y en las instituciones educativas del país. De esta manera, están en capacidad de focalizar acciones de apoyo para los municipios e instituciones que han tenido desempeños bajos, brindándoles apoyo y acompañamiento para mejorar, identificando así las prácticas que están brindando mejores resultados.

De ahí la importancia de compartir y difundir los resultados, mediante una estrategia de comunicación que proponga una agenda de mejoramiento para el sistema educativo.

Como parte de la política de evaluación, la asistencia técnica y el fortalecimiento en la interpretación y el uso de los resultados consolidan una cultura de mejoramiento, a partir del adecuado uso de los resultados por parte de las distintas instancias de la administración del sector, en cada uno de los niveles del sistema.

Tomado de: Artículo del Ministerio de Educación de Colombia en el siguiente enlace: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-107321.html>

OBSERVATORIO DE EXPERIENCIAS

Lee el siguiente caso y analiza de acuerdo de la información anterior.

“En la Institución Educativa Rayo de Sol se han puesto de acuerdo para mejorar la calidad del servicio educativo empezando por la gestión pedagógica. Se evidencia mucho compromiso y buena voluntad para empezar bien el año escolar. Se inicia el trabajo, revisando las tareas de las comisiones para este año, y se evidencia que se han planteado muchas actividades que no están directamente relacionadas con las necesidades que el diagnóstico ha planteado.”

- ¿Qué acciones realizarías si fueras Director de esta Institución Educativa?
- ¿De qué manera un diagnóstico permite hacer un buen proceso de evaluación?
- Los diagnósticos en tu Institución Educativa ¿están relacionados con las actividades priorizadas para el año?

REFLEXIÓN

Nuestra escuela muchas veces refleja lo que se vive de manera interna, tanto las cosas positivas como las negativas. Busquemos permanentemente la mejora a través de la renovación con nuestro llamado vocacional, el compromiso con la educación de nuestros niños, con nuestras actitudes mucho más positivas, propositivas y críticas frente a lo que sucede.

Todo el equipo en la escuela es importante desde el personal de servicio hasta la madre de familia analfabeta. Todos siempre tienen algo que aportar, algo que enseñar, algo que compartir, somos como fuegos, no dejemos que ese fuego se apague con el desánimo, la apatía, la mediocridad o la rutina

El Mundo...

Un hombre del pueblo de Negua, en la costa de Colombia, pudo subir al alto cielo. A la vuelta, contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba, la vida humana. Y dijo que somos un mar de fueguitos.

El mundo es eso revelo. Un montón de gente, un mar de fueguitos. Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fuegos iguales.

Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco, que llena el aire de chispas.

Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca, se enciende.

Eduardo Galeano

INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN EN PROCESOS DE EVALUACIÓN

FICHA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

FICHA: EVALUANDO NUESTRO TRABAJO INSTITUCIONAL

Este instrumento debe ser llenado en conjunto, es decir todos los docentes de la Institución Educativa.

Nº	Objetivos estratégicos institucionales	Acciones realizadas en el periodo.....	Nivel de logro a 5 años...			
			0	1	2	3
1						
2						
3						

Este instrumento deberán llenarlo en grupo de máximo 5 personas de la Institución Educativa

FICHA DE COEVALUACIÓN DE LOS EQUIPO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Esta ficha deberá ser llenada por los equipos directivos, docentes, administrativos, APAFA y CONEI.

Nuestro equipo está integrado por...	Este año nos trazamos las siguientes metas como equipo...	Nivel de logro a 5 años...				¿A qué se debe este nivel de logro? ¿Cuáles fueron las fortalezas y las dificultades?
		0	1	2	3	
	Meta 1					
	Meta 2					

0 = No ejecutado 1= En inicio 2 = En avance 3 = Ejecutado

Los resultados obtenidos en ambas fichas deberán ser socializados y expuestos en una plenaria con la participación de toda la comunidad educativa.

FICHA DE REVISIÓN ANUAL DE LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Ficha No. 01 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

	Pautas	SI	NO	Observaciones
0. Estructura del PEI	0. El PEI tiene los siguientes elementos: Identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica, propuesta de gestión.			
1. Identidad	1.1 La visión explícita prospectivamente el futuro de la IIEE en función a demandas de desarrollo humano de nuestros estudiantes. 1.2 La misión explícita la razón de ser de la IE involucrando la participación de la comunidad educativa y teniendo como centro a los estudiantes. 1.3 Los valores y actitudes se orientan a la integración e identificación con la Institución Educativa y la realidad local y regional. 1.4 El perfil ideal del estudiante traduce la intencionalidad educativa de la escuela.			
2. Diagnóstico	2.1 El diagnóstico recoge información relevante en función de la visión y misión propuesta. 2.2 El diagnóstico tanto interno como externo toma en cuenta: 2.2.1 Aprendizajes de calidad. 2.2.2 Gestión escolar eficiente. 2.2.3 Salud, nutrición y buen trato. 2.2.4 Infraestructura acogedora. 2.2.5 Participación. 2.3 Se recogió información tanto primaria como secundaria para la construcción del diagnóstico. 2.4 El diagnóstico considera información cuantitativa y cualitativa.			
3. Objetivos estratégicos	3.1 Los objetivos estratégicos responden a la problemática detectada en el diagnóstico. 3.2 Los objetivos estratégicos determinan los logros para el mediano y largo plazo. 3.3 Los objetivos estratégicos son concretos, claros, de largo plazo, factibles de realizar y susceptibles de ser evaluados . factibles de realizar y susceptibles de ser evaluados .			

	Pautas	SI	NO	Observaciones
4. Propuesta pedagógica	<p>4.1 La propuesta pedagógica considera como mínimo los siguientes elementos:</p> <p>4.1.1 Marco teórico que guarda coherencia con el enfoque del DCN y ODCLV.</p> <p>4.1.2 Se esbozan un conjunto de principios pedagógicos</p> <p>4.1.3 Perfil de los agentes educativos (perfiles ideales)</p> <p>4.1.4 PCI - Diversificación curricular</p> <p>4.2 La propuesta pedagógica es coherente con los problemas identificados en el diagnóstico.</p> <p>4.3 La propuesta pedagógica considera la visión, misión, valores asumidos por la institución y tiene como centralidad el perfil ideal del estudiante.</p> <p>4.4 La propuesta pedagógica se enmarca en el enfoque del DCN Y ODCLV.</p>			
5. Propuesta de gestión	<p>5.1 La propuesta de gestión institucional considera como mínimo los siguientes elementos:</p> <p>5.1.1 Estructura Organizacional .</p> <p>5.1.2 Enfoques y Principios de gestión.</p> <p>5.1.3 Mapa de actores y aliados.</p> <p>5.1.4 Instancias de participación de la IE.</p> <p>5.1.5 Acciones de promoción para un óptimo clima institucional .</p> <p>5.1.6 Seguimiento, monitoreo, evaluación, vigilancia y rendición de cuentas (plasmado en un plan).</p> <p>5.2 En la planificación de la gestión del centro se toma en cuenta la autoevaluación, priorización de indicadores, análisis de lo priorizado, planes de mejora y/o proyectos en función a:</p> <p>5.2.1 Proyecto de detección de estudiantes con dificultades de aprendizaje.</p> <p>5.2.2 Proyecto de atención a estudiantes con algún tipo de discapacidad.</p> <p>5.2.3 Proyecto de atención a estudiantes talentosos .</p> <p>5.2.4 Proyecto de atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad (niños y adolescentes trabajadores, situación económica).</p> <p>5.2.5 Proyecto de promoción de una cultura de Paz y prevención de la violencia.</p> <p>5.2.6 Campaña de prevención del uso de las drogas y adicciones .</p> <p>5.2.7 Campaña o Proyecto de proyección social.</p> <p>5.3 La propuesta de gestión es coherente a los problemas identificados en el diagnóstico.</p> <p>5.4 La propuesta de gestión considera la visión, misión, valores y perfil ideal del estudiante asumidos por la institución.</p> <p>5.5 la propuesta de gestión recoge el planteamiento del PEL – V.</p>			

	Pautas	SI	NO	Observaciones
	5.6 La propuesta de gestión se constituye en soporte de la propuesta pedagógica.			
6.Evaluación y monitoreo	6.1 Presenta un plan de verificación y evaluación del planteamiento, 6.2 Considera un sistema de autoevaluación institucional 6.3 Plantea que los miembros de la IIEE autoevalúen anualmente de manera planificada, consensuada y sistemática su Plan de Trabajo.			

FICHA 02
Proyecto Curricular Institucional

	Pautas	SI	NO	Observaciones
1.Estructura del PCI	1.1 El PCI tiene como mínimo los siguientes elementos: 1.1.1 Priorización de la problemática pedagógica. 1.1.2 Necesidades de aprendizaje y temas transversales. 1.1.3 Valores y actitudes 1.1.4 Objetivos. 1.1.5 Plan de estudios. 1.1.6 Diseños curriculares diversificados por áreas. 1.1.7 Lineamientos metodológicos para la programación, aprendizaje, evaluación y tutoría.			
2.Priorización de la problemática pedagógica	2.1 La problemática priorizada es tomada del PEI 2.2 La problemática priorizada corresponde al ámbito pedagógico y es de posible solución mediante el tratamiento curricular. 2.3 Las causas y posibles soluciones tienen coherencia con la problemática priorizada			

	Pautas	SI	NO	Observaciones
3.Necesidades de aprendizaje y temas	<p>3.1 Las necesidades de aprendizaje planteadas surgen a partir de la problemática priorizada, las posibles soluciones e intereses de aprendizaje de los estudiantes</p> <p>3.2 Los temas transversales responden a los problemas priorizados y a las necesidades de aprendizaje</p>			
4.Valores y actitudes	<p>4.1 Los valores propuestos responden a la problemática pedagógica priorizada y a los valores institucionales asumidos en el PEI</p> <p>4.2 Explicita las actitudes para cada uno de los valores asumidos</p> <p>4.3 Explicita las actitudes que deben ser tratados como comportamiento.</p>			
5.Objetivos	<p>5.1 Los objetivos responden a la problemática pedagógica priorizada.</p> <p>5.2 Los objetivos son explícitos, factibles de realizar y ser evaluados.</p>			
6.Plan de estudios	<p>6.1 La distribución de las horas de libre disponibilidad se ha realizado considerando las necesidades de aprendizaje</p> <p>6.2 La distribución de horas de libre disponibilidad se ha realizado considerando la propuesta pedagógica</p> <p>6.3 Las áreas, proyectos, talleres, etc. Implementados en las horas de libre disponibilidad dan respuesta a la problemática priorizada</p>			
7.Diseños curriculares diversificados	<p>7.1 Se cuenta con los diseños curriculares diversificados por grado en las áreas de:</p> <p>7.1.1 Matemática</p> <p>7.1.2 Comunicación</p> <p>7.1.3 Arte</p> <p>7.1.4 Ciencia y Ambiente</p> <p>7.1.5 Personal Social</p> <p>7.1.6.Educación Religiosa</p> <p>7.1.7 Educación Física</p> <p>7.2 Se ha incorporado contenidos de aprendizaje relacionados con el entorno local y regional en los carteles de contenidos de cada área</p> <p>7.3 Se ha identificado o incorporado contenidos relacionados con los temas transversales y con las necesidades de aprendizaje en los carteles de contenidos de cada área.</p> <p>7.4 Las áreas o talleres creados como parte del uso de horas de libre disponibilidad cuentan con cartel de capacidades y cartel de contenidos por grado.</p>			

	Pautas	SI	NO	Observaciones
<p>8. Lineamientos para la programación, aprendizaje, evaluación y tutoría</p>	<p>8.1 Se evidencia lineamientos para la programación curricular. 8.2 Se evidencia lineamientos para el proceso de aprendizaje 8.3 Se evidencia lineamientos para la evaluación de los aprendizajes 8.4 Se evidencia lineamientos para la tutoría. 8.5 Los lineamientos tienen correspondencia con el enfoque del DCN de la EBR 8.6 Los lineamientos tienen correspondencia con la propuesta pedagógica asumida en PEI</p>			

SESIÓN N° 08

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Análisis y saberes previos.

La evaluación del clima organizacional es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados; esto permite detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la institución en el comportamiento de los individuos, ya que éstas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional. Entre los beneficios que pueden obtenerse con la evaluación del clima organizacional están:

- Acceso más rápido y en menor tiempo, información más exacta, relevante y concisa de las percepciones que actualmente poseen los empleados en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral, desde la concepción hasta la presentación de resultados, sin importar el tamaño de la organización.
- Mejor presentación de los datos que apoyan la gestión general de la administración, que permitirá realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.
- Mejor desarrollo de alternativas en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.

Preguntas

- ¿Se realizan en su institución evaluaciones de clima organizacional?
- En caso afirmativo, ¿son aplicadas a todo el personal?
- Luego de aplicadas, ¿son socializadas con los empleados?
- ¿Se analizan las fortalezas y debilidades encontradas en la evaluación?
- ¿Se toman las medidas necesarias para una mejoría en los puntos débiles e intermedios?
- ¿Qué sugerencias tiene usted para que las evaluaciones de clima organizacional sean productivas?

Lectura:

No hace mucho tiempo, dos hermanos que vivían en granjas adyacentes cayeron en un conflicto. Este fue el primer conflicto serio que tenían en 40 años de cultivar juntos hombro a hombro, compartiendo maquinaria e intercambiando cosechas y bienes en forma continua. Esta larga y beneficiosa colaboración termino repentinamente. Comenzó con un pequeño malentendido y que fue creciendo hasta llegar a ser una diferencia mayor entre ellos, hasta que explotó en un intercambio de palabras amargas seguido de semanas de silencio.

Una mañana alguien llamó a la puerta de Luis. Al abrir la puerta, encontró a un hombre con herramientas de carpintero. “Estoy buscando trabajo por unos días”, dijo el extraño, “quizás usted requiera algunas pequeñas reparaciones aquí en su granja y yo pueda ser de ayuda en eso”. “Sí”, dijo el mayor de los hermanos, “Tengo un trabajo para usted. Mire al otro lado del arroyo aquella granja, ahí vive mi vecino, bueno, de hecho es mi hermano menor. La semana pasada había una hermosa pradera entre nosotros y el tomó su buldózer y desvió el cauce del arroyo para que quedara entre nosotros. Bueno, el pudo haber hecho esto para enfurecerme, pero le voy a hacer una mejor. ¿Ve usted aquella pila de desechos de madera junto al granero? Quiero que construya una cerca, una cerca de dos metros de alto, no quiero verlo nunca más.”

El carpintero le dijo: “Creo que comprendo la situación. Muéstreme donde están los clavos y la pala para hacer los hoyos de los postes y le entregaré un trabajo que lo dejará satisfecho.”

El hermano mayor le ayudó al carpintero a reunir todos los materiales y dejó la granja por el resto del día para ir por provisiones al pueblo. El carpintero trabajo duro todo el día midiendo, cortando, clavando. Cerca del ocaso, cuando el granjero regresó, el carpintero justo había terminado su trabajo.

El granjero quedó con los ojos completamente abiertos, su quijada cayó. ¡No había ninguna cerca de dos metros! En su lugar había un puente -¡un puente que unía las dos granjas a través del arroyo!- Era una fina pieza de arte, con todo y pasamanos.

En ese momento, su vecino, su hermano menor, vino desde su granja y abrazando a su hermano le dijo: “¡Eres un gran tipo, mira que construir este hermoso puente después de lo que he hecho y dicho!”.

Estaban en su reconciliación los dos hermanos, cuando vieron que el carpintero tomaba sus herramientas. “¡No, espera!”, le dijo el hermano mayor.

“Quédate unos cuantos días. Tengo muchos proyectos para ti”, le dijo el hermano mayor al carpintero. “Me gustaría quedarme”, dijo el carpintero, “pero tengo muchos puentes por construir”

Nuestro peor enemigo puede ser escuchar a nuestro orgullo, cuantas personas queridas se dejan de hablar un día por orgullo, cuantas personas que un día estuvieron unidas se separan por cobardía, cuantas familias están destrozadas por pequeños conflictos, que con el tiempo se convierten en kilómetros de separación. Cuantos amigos perdidos...

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

Un Clima Organizacional estable es una inversión a largo plazo.

Cuando en una escuela prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos.

Si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los profesores se desautoricen unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante. que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

Para un directivo a veces es difícil distinguir qué necesita su personal para sentirse y trabajar a gusto en la escuela, y en un mismo establecimiento puede haber percepciones radicalmente diferentes sobre el clima imperante.

Por ejemplo....

Un director estaba convencido que el personal de servicio de la institución educativa estaban muy satisfechos con su trabajo, porque éstos recibían un buen sueldo (superior al de otras escuelas de la zona) y diversas prestaciones de la APAFA. Salió de su error cuando los miembros de este estamento le enviaron una carta airada y exigieron la mediación del sindicato, reclamando por un cambio menor en su rutina diaria.

¿Qué había pasado? El personal de servicio se sentían postergados y habían acumulado resentimiento durante largo tiempo tales como: algunos directivos/docentes no los saludaban al llegar, los desautorizaban frente a los estudiantes y no aceptaban sus sugerencias para mejorar la disciplina de los alumnos al jefe de tutoría y disciplina, pero éste no les había dado respuesta, diciendo que lo vería más adelante y, para colmo, la escuela había celebrado hacía poco su aniversario con alianzas en las que participaban docentes, alumnos y apoderados, y a nadie se le había ocurrido incluirlos.

Hay variadas formas de conocer cómo anda el clima en una escuela. Una medida básica es mantener atender a las preocupaciones del personal. Puede ser útil entrevistar sistemáticamente, sobre este punto, a quienes se retiran de su escuela: como no tienen nada que perder, es posible que se permitan hablar con mayor franqueza sobre lo que les incomodaba de su trabajo.

Está comprobado que se requiere de empatía para identificar qué factores del entorno laboral aportan satisfacción o generan insatisfacción, y en qué medida esos elementos están o no presentes en un ambiente laboral .

Obtenido de <http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/310770/Clima-laboral-en-educacion.html>

Fases del estudio del clima organizacional / Liderazgo

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional / Liderazgo, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad de la institución. Se consideran las siguientes fases:

Fase de alineamiento:

- a. Compromiso de las autoridades de la I.E.
- b. Profundo conocimiento de la institución
- c. Construcción del instrumento de medición.

Fase de sensibilización:

- a. Definición del concepto de la medición.
- b. Campaña de publicidad y comunicación interna.
- c. Integración y responsabilidad de los recursos humanos : docentes, personal administrativo, estudiantes de la institución con el estudio de clima organizacional.

Fase de medición:

- a. Convocatoria de los recursos humanos
- b. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional/Liderazgo
- c. Metodología de medición: De acuerdo al Documento Técnico, para el Estudio del Clima Organizacional / Liderazgo
- d. Anonimato y confidencialidad en la información.

Fase de análisis y entrega de los resultados:

- a. Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b. Entrega de informes
- c. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d. Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional /

Liderazgo

e. Entrega de resultados a la Dirección y a la institución en general.

Fase de acciones de mejora:

a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional / Liderazgo en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.

b. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el departamento de psicología promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional/ Liderazgo

¿En qué momento se debe realizar la medición del Clima Organizacional / Liderazgo?

El estudio del clima organizacional se puede realizar en cualquier momento, sin embargo es recomendable repetirlo en la misma época o mes del año siguiente, con el objetivo de observar la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

La evaluación se tiene que realizar en momentos que no interfieran con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como otras evaluaciones, época de entrega de notas e informes etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la institución.

Cuando las mediciones son muy seguidas, las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adaptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo muy semejantes a los de la medición anterior.

Beneficios de la medición del Clima Organizacional /Liderazgo

- Se obtiene información confiable y válida sobre el funcionamiento de la institución.
- Se obtiene el valor promedio del Clima Organizacional / Liderazgo y es posible comparar el Clima Organizacional en los diferentes secciones o grados.
- Se logra establecer una continua evaluación comparativa de los resultados internos, permitiendo ver qué métodos son los más recomendables dentro de la institución .
- Permite monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- Es posible conocer los elementos de mayor bienestar y aquellos que no son tan motivadores en el personal de una institución.
- Se incorporar Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
- Detectar las fortalezas y debilidades de la institución.
- Definir acciones de mejora.
- Realizar comparaciones con otras instituciones y apoyarse en ellas para una evaluación comparativa.
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Metodología de aplicación del instrumento

ORGANIZACIÓN

La Dirección y departamento de psicología. Brinda apoyo técnico, administrativo y financiero para la implementación del Plan del clima organizacional/ Liderazgo.

El departamento de psicología, conduce el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional y la sensibilización del personal docente, administrativo y estudiantes

Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional/ Liderazgo Además se encarga de :

Constituir un equipo orientada a garantizar la implementación y ejecución del estudio del Clima Organizacional / Liderazgo.

Realiza el monitoreo, seguimiento y evaluación del plan del clima organizacional / Liderazgo.

Sistematiza y socializa las experiencias exitosas del clima organizacional / Liderazgo.

Evalúa los resultados del estudio del clima organizacional/ Liderazgo.

Retroalimenta oportunamente de los avances a la dirección.

Remite el Informe técnico del clima organizacional, a nivel nacional, sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora del clima organizacional /Liderazgo.

Implementa las Buenas Prácticas para mejorar el clima organizacional / Liderazgo

Fase de Aplicación:

- A cargo del departamento de psicología.
- Se convoca al personal administrativo y docente y estudiantes, de acuerdo la programación y cronograma establecido.
- Se deberá conformar varios grupos y establecer diferentes horarios, dependiendo del tamaño y complejidad de la institución sin alterar el horario de trabajo administrativo ni el dictado de clases.
- Se procede a sensibilizar y orientar sobre el llenado del instrumento y absolver las dudas del participante.
- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- El cuestionario es auto-aplicable y de entrega inmediata.
- Se verifica el llenado de la totalidad de los enunciados.
- Al finalizar este proceso los cuestionarios serán entregados al equipo designado para su procesamiento y análisis.
- La frecuencia de aplicación de la medición será una vez al año.

Elaboración del Informe de la Fase de Aplicación:

El departamento de psicología, se encargará de realizar un Informe del Proceso de Aplicación del instrumento en su ámbito, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Grado de cumplimiento del Plan de Aplicación: Nivel de organización y Grado de sensibilización.
- Grado de participación: Mide el porcentaje de personal administrativo, docentes y alumnos que no accedieron o no participaron en la aplicación del instrumento.
- Dominio del Instrumento por parte del Equipo de psicólogos.
- Resultados referenciales.
- Puntos críticos en el proceso de aplicación del cuestionario.
- Recomendaciones.

POBLACIÓN OBJETIVO

Recurso humano de la Institución Educativa: Personal docente, administrativo y alumnos .

Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

Personal administrativo , docente , con tiempo mayor de 3 meses de permanencia en la I.E, así como los alumnos seleccionados.

Todo el personal administrativo y docente , así como alumnos seleccionados que se encuentren en el momento de la aplicación del instrumento.

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

Personal administrativo, docente y alumnado que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, etc.)

Personal con menos de 3 meses de permanencia en la I.E.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento puede ser construido por el personal de l departamento de psicología.

El instrumento debe ser validado por juicio de expertos, así mismo a través de una metodología que puede ser Focus Group, para revisar la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando la metodología pertinente. Si se decide que el instrumento confiable, su uso repetido podría obtendrá resultados similares.

Con el cuestionario se pretende conocer las percepciones del personal de la institución, respecto al Clima Organizacional / Liderazgo. Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa.

Ejemplo de las instrucciones

Responder el cuestionario.

El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.

Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas.

Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.

Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de “__” minutos aproximadamente, y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 3 meses.

Responder en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo el número de la escala que mejor describa su situación.

CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL/LIDERAZGO

El cuestionario tiene como objetivo realizar la tercera fase (medición) del estudio del Clima Organizacional/Liderazgo

Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su institución.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

El cuestionario es anónimo y confidencial.

Es importante responder de manera franca y honesta

Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la institución, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.

Llenar el cuestionario con bolígrafo/lápiz

Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.

Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

Responder en alguna de las opciones que se presentan, dibujando un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.

La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su institución.

Obtenido de :Documento Técnico:Metodología para el estudio del clima organizacional.RM N°623-2008 / MINSA

Aplicación de lo aprendido, mediante actividades propuestas.

Si en la IE donde laboras existe el municipio escolar y brigadas escolares, observa el tipo de liderazgo que ejercen los alumnos elegidos.

El municipio escolar y las brigadas escolares de tu I.E. ¿Qué tipo de participación tienen en la IE? Cómo se comunican con la APAFA, la dirección, tutor, y viceversa? ¿Existe un modelo de gestión democrática?

Describe el estilo de liderazgo de la dirección de la IE. Y la promoción o inhibición de los docentes y alumnos en la gestión escolar.

De acuerdo a la información que se te proporciona, ¿Cómo puedes apoyar a los alcaldes y / o líderes de brigadas escolares para que cumplan sus funciones?

En el desarrollo de tu asignatura, además de tu ejemplo como docente ¿Qué estrategias estás empleando para motivar a los alumnos a un liderazgo responsable y trabajar en equipo?

Promueve oportunidades para el autoconocimiento, que cada alumno exprese de sí mismo y lo bueno de sus compañeros, virtudes, capacidades, habilidades, actitudes, valores, durante una semana.

Puedes trabajar la autoestima, cuando un niño cree que nadie lo comprende, es quejumbroso, el niño que todo tiempo llama la atención, el siempre quiere ganar, el callado, temeroso, el que se aísla o el que todo quiere que le, salga perfecto, el agresivo, el que cree que todo le va a salir mal-

Trabaja valores d respeto, solidaridad, tolerancia, tanto en el ámbito familiar como en la escuela y comunidad. Emplea cuentos, historias, situaciones.

Emplea las experiencias de los alumnos para identificar las emociones , preocupación, tristeza, ira, vergüenza, que sienten ante diversas situaciones y que reflexionen sobre las causas de estas y las consecuencias de sus reacciones.

Con los padres de familia, o docentes autoritarios, se trabaja las expectativas respecto a sus hijos o alumnos, si son negativas o muy altas, hacen comparaciones, los avergüenzan delante de los demás, comportamiento contraproducente de los padres y docentes porque disminuyen la capacidad de liderazgo de sus hijos o alumnos.

Favorece un clima de afecto en el aula, de respeto, solidaridad e integración, promueve actividades grupales en los alumnos , para aumentar autoestima, seguridad en sí mismos, y la adecuada comunicación, los niños traen el ejemplo del hogar en este aspecto.

Referencias

Contreras (2005) Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de directora y participación docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en centro educativo de Lima norte. PUCP.

Dirección de tutoría y orientación educativa - ditoe: Sesiones de tutoría

García, K (2007) Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos en Barranca, Chacarita y Puntarenas. Revista electrónica "Actualidades investigativas en educación" mayo-agosto, año, vol7, N° 002. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
ISSN (Versión en línea) 1409-4703, Costa Rica.

MINSA Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. RM N°623-2008 / MINSA

MINEDU DITOE: (2009) Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas.