

SED 014  
251

**SECRETARIA DE EDUCACION DEL  
DISTRITO CAPITAL DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ**

**"CONSULTORIA DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTION DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DEL DISTRITO CAPITAL**

**MANUAL DE GESTION DIRECTIVA**

Documento de Trabajo  
Elaborado por: Rosa de Lima Gallo L.

Santafé de Bogotá, Octubre de 1999

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	4
II) OBJETIVOS DEL MANUAL .....	6
III) ESTRUCTURA DEL MANUAL.....	7
IV) EFECTOS ESPERADOS.....	9
V) EQUIPO DE GESTION DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	10
VI) CLARIFICANDO ROLES Y FUNCIONES PARA TRABAJAR CON EL MANUAL .....	11
TRABAJO EN EQUIPO PARA TRABAJAR CON EL MANUAL.....	13
I. INTRODUCCION.....	13
II. CONDICIONES BASICAS PARA EL APRENDIZAJE EN EQUIPO .....	13
III. RESOLVIENDO PROBLEMAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO .....	14
IV. CÓMO TRABAJAR CON EL MANUAL .....	16
MÓDULO NO. 1: INTERNALIZANDO NUESTRA MISIÓN Y LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	18
I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO.....	18
II. APROXIMACION AL CONCEPTO: INTERNALIZANDO NUESTRA MISIÓN.....	18
III. EJERCICIOS DE APROPIACIÓN.....	29
MÓDULO 2: LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE LA CULTURA COLABORATIVA.....	41
I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO.....	41
II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO NO. 1: PROCESO ORGANIZACIONAL PARA CONSOLIDAR UNA CULTURA COLABORATIVA.....	42
III. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No. 2: VISIÓN DE SISTEMA PARA LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.....	45
IV. EJERCICIOS DE APROPIACIÓN.....	50
V. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No.3: ¿QUÉ ES EL ENFOQUE DE REDES?.....	55
VI. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No. 4: TRABAJO EN EQUIPO.....	60
VII. APROXIMACION AL CONCEPTO N' 5: ROLES Y FUNCIONES DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA.....	67
MÓDULO 3: "PREPARANDO LA COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LAS ACCIONES DE GESTIÓN".....	78
I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO.....	78
II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No. 1: LA METACOMUNICACIÓN.....	78
III. EJERCICIO DE APROPIACIÓN.....	86
IV. EJERCICIO DE CIERRE E INTEGRACIÓN.....	91
MODULO 4: LA GESTION ESCOLAR POR SUS ACCIONES.....	96
I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO.....	96
II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO: LA GESTIÓN POR SUS ACCIONES.....	97

III.- APROXIMACION AL CONCEPTO: "CÓMO MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE NUESTRA CONDUCCIÓN COMO EG" .....	104
IV. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO: "LA TOMA DE DECISIONES Y LAS ACCIONES QUE REALIZA EL EG" .....	120
<b>MÓDULO 5: HERRAMIENTA "CONSTRUCCIÓN DE CASO" .....</b>	<b>130</b>
I. INTRODUCCION AL MÓDULO .....	130
II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO .....	130
III. EJERCICIO DE APROPIACIÓN. ....	141

## INTRODUCCION

El presente Manual tiene como objetivo apoyar los equipos de gestión de las instituciones educativas oficiales del Distrito Capital y brindar herramientas conceptuales y técnicas para un modelo de gestión educativa descentralizada, que asume la institución como una "organización que aprende". Este objetivo se entiende como el fin de un proceso organizacional que implica una nueva concepción de aprender a aprender<sup>1</sup>.

El concepto significa evolución, ensayo, error, para generar procesos de aprendizaje colectivos. Para apoyar este objetivo el Manual, contiene tres ejes fundamentales que pretenden desarrollar ciertas habilidades y destrezas básicas en los equipos de gestión y, a través de ellos, permear la organización escolar completa. La idea es que esta organización sea la constructora de su propio proceso de cambio y transformación.

Estos ejes son:

- a) La **identidad de la institución**, pretende recuperar el sentido e identidad como organización escolar y tiene como propósito "conseguir que se logre lo que realmente queremos". En este sentido es importante recordar que una organización que aprende es capaz de adaptarse a las exigencias del medio, pero sobre todo conserva su identidad y dirección. Es por ello que la gestión juega un rol trascendental, pues es ella el vehículo, el medio, que debe facilitar la consecución de los fines educativos y pedagógicos. Por tanto, un gran desafío es recuperar no tan solo el sentido de la institución sino el Fin de la Gestión Escolar.
- b) **Construcción de una cultura colaborativa** al interior de la institución. Los fines, la identidad, la Misión, requieren de una fuerza que los hagan realidad. Esa fuerza es el fruto del trabajo de las personas que se desempeñan en ella. Una organización que aprende, produce un aprendizaje que es colectivo. Si bien hay procesos individuales, fundamentalmente se apunta a desarrollar aprendizajes en los cuales estén incorporados todos los integrantes de la organización. Por lo tanto, la construcción de una cultura colaborativa, significa encauzar la organización hacia este estado de "aprender juntos". Una organización que promueva la participación activa de los diversos actores y

---

<sup>1</sup> Ver **Las escuelas como organizaciones que aprenden**. Proyecto presentado al IDEP. Manuel Rojas y Rosa De Lima Gallo. 1999

estamentos en la toma de decisiones, respetando los contextos y particularidades.

- c) **Evaluación y Retroalimentación.** Una organización que aprende, puede iniciar y sostener procesos de cambio a partir de una evaluación y retroalimentación sistemática. Pero no cualquier tipo de evaluación, sino que es la autoevaluación la herramienta que debe favorecer el aprendizaje de la organización. La autoevaluación, desarrollada en todos los niveles de la organización teniendo como objetivo el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, desarrollada colaborativamente y, principalmente, vinculada a los procesos, debe transformarse en un instrumento de aprendizaje organizacional.

## II) OBJETIVOS DEL MANUAL

Los materiales que se presentan a continuación tienen el siguiente objetivo general:

Desarrollar destrezas y habilidades en el Equipo de Gestión para facilitar y mejorar la conducción de la institución educativa, en pos de alcanzar aprendizajes significativos para los jóvenes.

Y los siguientes específicos:

- Internalizar nuestra Misión en la institución educativa
- Promover la construcción y consolidación del trabajo en equipo
- Mejorar la calidad de los procesos que efectuamos como equipo de gestión al interior de la institución educativa

La mirada (y ustedes lo observaran en los materiales) está puesta en **las acciones que emprende el Equipo de Gestión**, las que se convierten en nuestro Foco de Intervención. Entendemos, de esta forma que **"la acción es el nivel propio de la Gestión"**

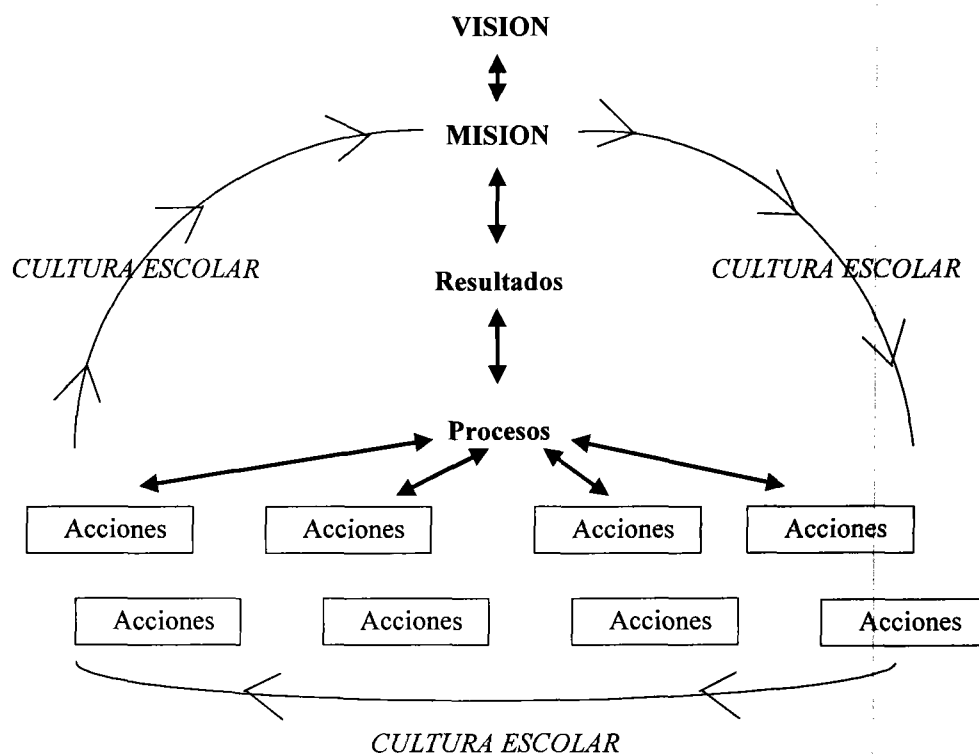
Las acciones son lo concreto que se realiza en cualquier organización y son, ellas las que generan procesos y estos a su vez resultados. Por lo tanto, los resultados deben contribuir al logro de la Misión del establecimiento.

La lógica detrás de esta propuesta es muy simple y básicamente responde a la necesidad de:

1. Recuperar la Misión de la institución educativa y a partir de ella otorgarle sentido a la Gestión Directiva
2. Promover la reflexión sobre los resultados y procesos que se desarrollan al interior del establecimiento.
3. Promover una reflexión consciente sobre lo que concretamente **se hace** para conducir la institución educativa, es decir, el foco es el nivel de la acción que produce la obtención de ciertos resultados positivos o negativos
4. Propiciar el desarrollo de una gestión participativa

5. Favorecer la retroalimentación continua al interior del Equipo de Gestión y entre éste y el resto de la comunidad educativa, en relación a los objetivos y logros propuestos.

Gráficamente, podríamos visualizar la estrategia de la siguiente manera:



Para lograr los objetivos propuestos, los materiales que servirán de apoyo al Equipo de Gestión se dividen en seis Módulos que revisamos a continuación.

### III) ESTRUCTURA DEL MANUAL

La Carpeta de Gestión Directiva contiene una introducción y 5 cinco Módulos de trabajo.

#### a) Módulos de Trabajo:

Módulo de Introducción.

1. Intemalizando nuestra Misión y la Gestión de la institución educativa.
2. La Organización Escolar en el contexto de la Cultura Colaborativa

3. Preparando la Comunicación para la Gestión
4. La Gestión por sus Acciones
5. Herramienta: La Construcción de Caso

## **b) Descripción de cada Módulo**

### **Módulo de Introducción**

Este es un módulo que orienta respecto a los objetivos y requerimientos que tiene el proceso de aprendizaje para que sea lo efectivo posible. De igual forma, entrega algunos elementos para facilitar el trabajo en equipo durante las sesiones de trabajo.

Su propósito, por tanto es:

- Introducir los objetivos de los materiales
- Despejar procedimientos para el manejo de los materiales de trabajo.
- Estipular los requerimientos físicos para implementar las sesiones de trabajo.
- Sugerir elementos básicos para consolidar el grupo de trabajo.

### **Módulo 1. Internalizando nuestra Misión y la Gestión de la institución educativa.**

En este módulo se entregan los elementos teóricos respecto de los conceptos de Misión y Gestión de la institución educativa. Se establecen las relaciones entre ambos conceptos y se intenta recuperar el sentido que tiene la Misión para la Gestión. Para esto se elabora una propuesta de trabajo para el Equipo de Gestión, de modo tal que haga posible, que la Misión de la institución educativa inicie un proceso de internalización en él.

### **Módulo 2. La Organización Escolar en el contexto de la Cultura Colaborativa.**

Este módulo tiene como propósito profundizar la concepción de Cultura Colaborativa y su utilidad para el logro de los objetivos educativos y pedagógicos de la organización escolar. Además se espera destacar la importancia de la construcción de una cultura colaborativa que facilite la conducción y la gestión de la institución educativa.

### **Módulo 3. Preparando la Comunicación para la Gestión**

Este módulo tiene por propósito relevar y fortalecer la comunicación como un elemento importante para el desarrollo de la gestión directiva.

Principalmente, está orientado a distinguir los niveles en que ocurre la comunicación, de modo de despejar la acción comunicativa de interferencias que obstaculicen el diálogo al interior del EG y entre éste y el resto de los actores de la institución educativa.

#### **Módulo 4. La Gestión por sus Acciones**

Este módulo define el concepto de acciones para la gestión y la función de éstas en la conducción que realiza el EG y propone una metodología para su análisis, que dadas las complejidades de la organización escolar presenta varias posibilidades. El propósito es flexibilizarlas en los casos que así se requiera.

#### **Módulo 5. Herramienta: Construcción de Caso**

La Construcción de Caso es un herramienta que permite dilucidar y visualizar una situación o problema que preocupe al EG, desde el punto de vista sistémico.

Desde el contexto sistémico del EG, necesitamos reorientar la comprensión del Caso desde una visión que se concentra en los síntomas aislados de una situación o problema, hacia una visión en que el problema se sitúa en diferentes unidades sociales o subsistemas.

#### **IV) EFECTOS ESPERADOS.**

A nivel de los efectos, estos materiales distinguen dos niveles. El primero relacionado con efectos en los aprendizajes, es decir, los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas por los Equipos. Y en un segundo nivel, al nivel de la acción, es decir efectos en los modos de hacer de los equipos al interior de la institución educativa. Este segundo nivel, por tanto, debería producirse una vez que los aprendizajes se han logrado y los equipos han adquirido la capacidad para implementar los cambios sugeridos por estos materiales.

##### **4. 1) Efectos en los aprendizajes**

1º Que el EG valore la importancia de incorporar activamente la Misión del Institución educativa en toda la comunidad escolar.

2º Que el Director (a) y su EG puedan comprender que es posible introducir mayor eficiencia y eficacia en la resolución de problemas y situaciones.

3º Que el Equipo de Gestión ,visualice la posibilidad de flexibilizar sus acciones para enfrentar la conducción de la institución educativa.

4º Que el EG sea capaz de intercambiar información y comunicarse acerca de los patrones rígidos y regulares de comunicación, los patrones eficientes y sobre aquellos que nunca han utilizado para enfrentar la cotidianidad, los emergentes y la problemática de la institución educativa.

5º El EG pueda visualizar a la organización escolar como un sistema abierto en constante transformación, que valore, por tanto, la incorporación de todos los estamentos o, al menos, de gran parte de sus actores en el trabajo y que sea capaz de acercarse a un trabajo en red. Por tanto, que se valore la gestión inclusiva de todos los actores del institución educativa.

#### **4.2) Efectos a nivel de la acción**

1º Que el EG inicie un proceso de internalización de la Misión de la institución educativa

2º Que el EG dirija su función de conducción hacia el logro de la Misión de la institución educativa.

3º Que el EG incorpore a otros actores y estamentos en la toma de decisiones.

4º Que el EG revise y evalúe las acciones efectuadas para realizar la conducción de la institución educativa, y así hacer a esta efectiva.

#### **V) EQUIPO DE GESTION DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La Carpeta promueve la conformación de los Equipos de Gestión, los cuales deben organizar y conducir el proceso de transformación paulatina de la institución educativa, tendiendo hacia la implementación de una gestión descentralizada y participativa.

##### **a. Integrantes del Equipo de Gestión**

Entendemos por Equipo de Gestión un grupo de personas que se han comprometido para realizar un trabajo conjunto en función de la Misión de la organización a la cual pertenecen. El trabajo de un equipo es permanente y se realiza siguiendo una programación en función de metas a alcanzar para la organización escolar. Al interior del equipo se distribuyen las tareas y responsabilidades en función de las características de sus integrantes, de los intereses de cada cual y los fines a alcanzar.

La Ley 115 definió la existencia del Gobierno Escolar conformado por el Rector, el consejo académico y el Consejo Directivo (artículo 142). A su vez, el Consejo Directivo tiene previsto la representación de diferentes estamentos de la comunidad educativa: padres de familia y estudiantes y del sector productivo. Infortunadamente, en muy pocos establecimientos se ha constituido en un elemento real de gestión. Lo deseable es que el equipo de Gestión Directiva en lo posible sea el mismo Gobierno Escolar, por lo cual el presente Manual aporta herramientas prácticas para asumir su verdadero rol en la gestión del establecimiento.

Un Equipo asume responsabilidades como tal pero, a la vez delega responsabilidades entre sus miembros o hacia otros actores de la comunidad educativa para el logro de los objetivos.

A modo de sugerencia los integrantes del Equipo de Gestión de la institución educativa deberían ser:

- Rector (a)
- Vice Rector (a)
- Coordinador Académico y de Disciplina
- Un representante del Consejo Académico
- Un representante de la Junta de Padres de Familia.
- Un representante de los profesores
- Orientador
- Supervisor

Como se puede observar cada uno de estos integrantes tiene roles y funciones claves al interior de la institución educativa, de modo tal que su participación en el Equipo de Gestión resulta fundamental.

Una aclaración antes de continuar: **el Rector (a) es la persona con mayor responsabilidad al interior del EG. Su sola presencia y compromiso fortalece al equipo, a la vez que lo legitima. Un equipo en el cual esté ausente el Director (a) pierde validez al interior de la institución educativa.**

## **VI) CLARIFICANDO ROLES Y FUNCIONES PARA TRABAJAR CON EL MANUAL**

La clarificación de roles y funciones, en este caso, sólo tiene como propósito, apoyar el proceso de aprendizaje que se desarrollará al interior del Equipo de Gestión. Para esto sugerimos tres roles claves con sus respectivas funciones, las

cuales deben desempeñarse durante todo el tiempo que dure el trabajo con estos materiales.

Director (a)	Moderador (a)	Conductor (a)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar presente en todas las sesiones de trabajo CON EL MANUAL.</li> <li>- Verla porque el EG desarrolle su aprendizaje.</li> <li>- Otorgar facilidades horarias.</li> <li>- Motivar permanentemente a los participantes a asistir a las sesiones.</li> <li>- Establecer una coordinación regular con el Supervisor (a).</li> <li>- Definir un tiempo global de duración del Proceso.</li> <li>- Velar por la regularidad de la realización de las sesiones.</li> <li>- Realizar evaluación de medio término para verificar aprendizajes.</li> <li>- Facilitar participación del EG en encuentros provinciales y comunales.</li> <li>- Verificar que los temas emergentes y/o administrativos no sean abordados durante las sesiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocuparse por la asistencia de los participantes a las sesiones de trabajo.</li> <li>- Recordar fecha, hora y lugar de las sesiones.</li> <li>- Preocuparse que el lugar destinado a las sesiones esté en condiciones necesarias para realizarlas.</li> <li>- Regular el tiempo de duración de las sesiones de acuerdo con los requerimientos efectivos.</li> <li>- Facilitar selección de l Conductor (a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar con anticipación la sesión que le corresponde. Leer contenidos y clarificar las instrucciones de las actividades.</li> <li>- Preparar los materiales que se requieren para realizar la sesión</li> <li>- Preparar el módulo</li> <li>- Realizar la sesión</li> <li>- Incentivar aprendizajes colaborativos. Es decir, ante dudas, incentivar la resolución conjunta, especialmente pidiendo la colaboración de aquellos que comprendieron.</li> <li>- Cerrar la sesión, verificando aprendizajes.</li> </ul>

Respecto al Conductor de las sesiones, es necesario hacer una aclaración: esta persona puede y debería cambiar entre módulo y módulo de aprendizaje. Esto tiene básicamente dos finalidades: 1) generar una participación activa al interior del equipo, de modo tal de evitar que siempre sea la misma persona la que asume el rol de conductor y 2) descubrir habilidades y potencialidades personales, al interior de nuestro equipo. Estas habilidades sólo aflorarán en la medida que todos los participantes tengan la responsabilidad y oportunidad de conducir las sesiones.

## **Trabajo en Equipo para trabajar CON EL MANUAL.**

### **I. INTRODUCCION**

Los materiales deben ser trabajados por el EG en su totalidad. Esto significa, que no sólo la carpeta debe ser trabajada íntegramente sino que también todos los miembros del EG deben participar activamente en este proceso de aprendizaje. A continuación se entregan algunas orientaciones para facilitar el trabajo en equipo con los materiales

### **II. CONDICIONES BASICAS PARA EL APRENDIZAJE EN EQUIPO**

Una vez consolidado el Equipo, es decir, pasado el período de estabilización, en que ya no hay ni retiros ni incorporaciones, se debe cerrar el Equipo y no integrar a nadie .

Este período no debería pasar allá de la tercera sesión de trabajo.

#### **2.1. Cómo fortalecer el Equipo de Trabajo para el Aprendizaje**

- Regularidad en la asistencia.

Para desencadenar el proceso de aprendizaje del EG, es importante que cada participante esté integrado al trabajo y facilite los siguientes aspectos:

- No retrasar el aprendizaje de los otros.
- Respetar el ritmo grupal para los aprendizajes.
- La gama de miembros.

Si bien es fundamental que el Equipo de trabajo esté conformado por diversos miembros de la institución educativa, es importante plantearse la flexibilidad como criterio para componer el grupo. Estos criterios pueden fijarse de acuerdo con las necesidades del EG y de la institución educativa, y sus desafíos para fortalecer su gestión.

- Configuración de las Reglas del Equipo

La configuración puede ser realizada desde dos ámbitos: uno explícito, es decir, se deja claramente estipuladas las reglas básicas de funcionamiento Ej.: horario,

lugar, tema o materia, responsable etc.; y otro implícito, en que el modelo que se establece es el sustento de la permanencia del cumplimiento de las reglas.

- Continuidad entre las reuniones.

La forma recomendable para trabajar en el Equipo es facilitar un proceso que tenga continuidad e integración constante entre una reunión y otra. Es importante evitar la percepción de cada sesión como inconexa con el resto de las sesiones.

- Preparación Inicial del Equipo.

Es importante, para el inicio del Trabajo del Equipo para el Aprendizaje, que se expliciten los principios que alumbran los materiales y los objetivos que se proponen lograr. También es importante que se mencionen claramente el horario, el lugar del trabajo, la composición del grupo. Es recomendable establecer un contrato sobre la asistencia regular.

Finalmente se recomienda conciliar las expectativas de los participantes con la utilidad real del Trabajo en Equipo.

### **III. RESOLVIENDO PROBLEMAS EN EL TRABAJO EN EQUIPO**

- Ausentismo

La dificultad del ausentismo de los docentes participantes es que distrae la atención y la energía del proceso. Esto puede desmoralizar al equipo o traer algunas consecuencias en términos de motivación general. Es recomendable abordar el asunto abiertamente con quienes están presentes, más que con los ausentes. Para trabajar con el EG es especialmente importante no caer en indulgencias demasiado complacientes. ya que un trabajo lo importante es con el tema de conocer los límites básicos requeridos para instalar aprendizajes.

- Abandonos

En el curso normal de un equipo de trabajo, entre el 10 y el 35% de los participantes pueden abandonar el proceso entre las primeras sesiones. Los abandonos son muy comunes en todo tipo de grupo y básicamente se produce porque quienes abandonan no se sienten capaces de asumir la tarea grupal.

Los abandonos ponen en peligro la estabilidad del grupo, por razones como:

- Se pierde tiempo y energía si es que el Director o Directora se concentra en evitar el abandono.

- Dificultan la cohesión del grupo.
- Afectan el valor del grupo, en la medida que ponen entredicho su efectividad.

Es importante que el Director o Directora priorice acciones orientadas hacia el cuidado del grupo que es desarrollando un proceso de trabajo, antes que por la persona que decide irse.

Para evitar en lo posible los abandonos, conviene explicitar al inicio los problemas generales que puedan surgir y la frustración que puede estar presente en algunos de sus momentos, especialmente cuando no se perciben rápidamente los avances individuales y de grupo.

- Incorporar nuevos miembros

Se recomienda incorporar personas nuevas cuando el grupo es muy pequeño (tres o menos). Sin embargo, y de acuerdo con los procesos propios de la dinámica de grupo, se piensa que es mejor permitir la entrada de una persona nueva al inicio del trabajo, durante las tres primeras sesiones. Además, no solo se recomienda elegir el momento adecuado sino también que se debe preparar a los participantes antiguos.

Esto debido a que la dinámica del grupo ha facilitado una intimidad, sinceridad, fluidez interpersonal entre los participantes que puede sentirse como invadida con la aparición de una persona nueva.

También es importante saber acompañar al participante nuevo en su proceso de inserción, ya que éste tiene su tiempo propio, por lo que es posible que se aísle o se sienta excluido en un primer momento.

Este aspecto es muy importante, sobre todo si consideramos la alta rotación que existe al interior de las instituciones educativas y por ende en los Equipos. Por esta razón si bien es posible mantener un equipo estable, es importante recordar y considerar lo planteado en el párrafo anterior cada vez que se deba incorporar un nuevo miembro.

- La formación de sub-grupos

Una situación que se presenta en la dinámica de los grupos es la formación de unidades sociales más reducidas. Lo importante aquí es manejar esta variable, ya que es natural que puedan presentarse procesos extragrupal de alianza, ya sea por amistad, por compartir un código de intereses común, etc.

- Conflictos en el Grupo

La conflictiva en un grupo puede ir desde una presencia sutil e insignificante a una más abierta y prolongada. Se puede materializar en pequeños desaires o en explícitas descalificaciones. Esto puede ocurrir por distintos motivos: uno relevante es cuando comienzan a emerger puntos centrales para la confrontación de algún nudo problemático, o bien como una manera de expresar la poca tolerancia a los temas que se están tocando. Es importante reorientar estas manifestaciones e incluso tratarlas Como insumo para trabajar en el grupo.

#### **IV. CÓMO TRABAJAR CON EL MANUAL**

Las recomendaciones básicas para trabajar CON EL MANUAL son las siguientes:

##### **4.1. LECTURA**

La lectura conlleva los siguientes compromisos para todos los participantes:

- 1º. Leer, antes de comenzar a trabajar, todo el material enviado.
- 2º. Leer antes de cada sesión, el módulo de trabajo correspondientes.

##### **4.2. IDENTIFICACIÓN DE IDEAS PRINCIPALES**

Es importante no tratar de aprender todo al pie de la letra o siguiendo estrictamente cada línea del texto. Lo que es imprescindible, que cada participantes del EG logre:

- identificar las ideas principales, separarlas de las que son secundarias,
- conducir el diálogo de las sesiones, dejando poco tiempo para lo secundario y mucho para los conceptos principales.
- relacionar las ideas, tanto intramódulo como entre los módulos.

La identificación de las ideas principales puede ser realizada como un instrumento de apertura de la sesión, en la cual se espera que todos los participantes hayan leído a lo menos una vez las páginas destinadas a la reunión.

Con la lectura preliminar, se puede compartir por medio de la reflexión y el diálogo, la comprensión de las ideas principales.

Luego se desarrollan los pasos del módulo, tal y como están descritos en el material de trabajo.

##### **4.3. COMUNICACIÓN DE LOS APRENDIZAJES OBTENIDOS**

Otro instrumento importante que puede facilitar la comprensión de los conceptos de la capacitación es la CAPACIDAD DE COMUNICAR LO APRENDIDO.

Esta capacidad es el último paso en el proceso de internalizar los conocimientos vertidos por la formación que entregan los materiales y es la que da sentido al resto de las actividades de aprendizaje - lectura identificación de ideas principales, deberes personales-.

El proceso educativo finaliza cuando se comunica lo que se ha comprendido. Esto implica:

- a. Comprender los conceptos.
- b. Recuperar en distintos momentos lo aprendido.
- c. Poder explicar con **las propias palabras** lo aprendido.

Esta estrategia, promueve en el EG, la cooperatividad del aprendizaje, pudiendo ser las sesiones de trabajo un espacio social de intercambio y verificación del nivel en que está internalizando los aprendizajes.

Para facilitar este medio, se recomienda que el conductor de la sesión solicite a los docentes participantes la comunicación oral de algún concepto que pudiera no comprenderse por algunos de los miembros del equipo.

**¡BIENVENIDO AL DESAFIO DE FORTALECER LA  
GESTION DE SU EG!  
¡UNA TAREA IMPOSTERGABLE!**

## MÓDULO No. 1: INTERNALIZANDO NUESTRA MISIÓN Y LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

### OBJETIVO:

Este módulo tiene por propósito promover la internalización de la Misión al interior de la institución educativa y Relevar el rol de la Misión en la Gestión Escolar.

### I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO

Los contenidos de este módulo pretenden desarrollar los conceptos: **Misión y Gestión Escolar** y su relación con la Misión de la institución educativa.

La Misión de la institución educativa está asociada directamente a la intencionalidad propia y general de nuestras organizaciones escolares. Según la Ley General de Educación los fines últimos del sistema educativo son ".....

Por lo tanto, trabajar con el concepto de Misión significa fortalecer todo aquello que está relacionado con la socialización y los valores; con la formación de los estudiantes como personas y ciudadanos y con el desarrollo moral autónomo.

Cada institución educativa en su afán por lograr la intencionalidad general, le imprime un sello. Una característica a la misma, lo que lo hace distinto. diferente a los demás.

### II. APROXIMACION AL CONCEPTO: Internalizando nuestra Misión.

#### 1.- INTRODUCCIÓN

En la Carpeta de Gestión Directiva se hace énfasis en la necesidad de contar con una Visión y Misión de la institución educativa que permita darle sentido al Proyecto Educativo Institucional y favorecer la coherencia de las acciones de los diversos actores. Esta necesidad responde justamente a lo indicado anteriormente. es decir a la importancia de nuestra identidad. Ella en este caso, se plasmó en (los conceptos. **Visión y Misión**, los que no son equivalentes entre sí y se diferencian principalmente por el alcance temporal que tienen y el grado de operacionalización de cada uno de ellos.

En esta Carpeta, se profundizará el concepto de Misión, enfatizando en su relación con la vida diaria y en qué medida impregna las acciones cotidianas, especialmente del Equipo de Gestión.

## 2.- DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.

### 2.1.- La Visión y la Misión de la institución educativa.

#### a) Visión de la institución educativa

"La Visión es la realidad futura que construye para si misma la institución en función de sus deseos, sueños, ideales, valores y creencias"

"Puede ser un futuro lejano. Puede ser difícil lograrlo. Puede ser un sueño ambicioso . Pero se cuenta con una Visión de futuro que orienta, que permite a las personas darte sentido a lo que hacen".

La Visión de la institución educativa de responder a una necesidad de búsqueda de sentidos para ella, que más bien se encuentra en el nivel de los sueños, de las grandes y profundas aspiraciones y de los ideales.

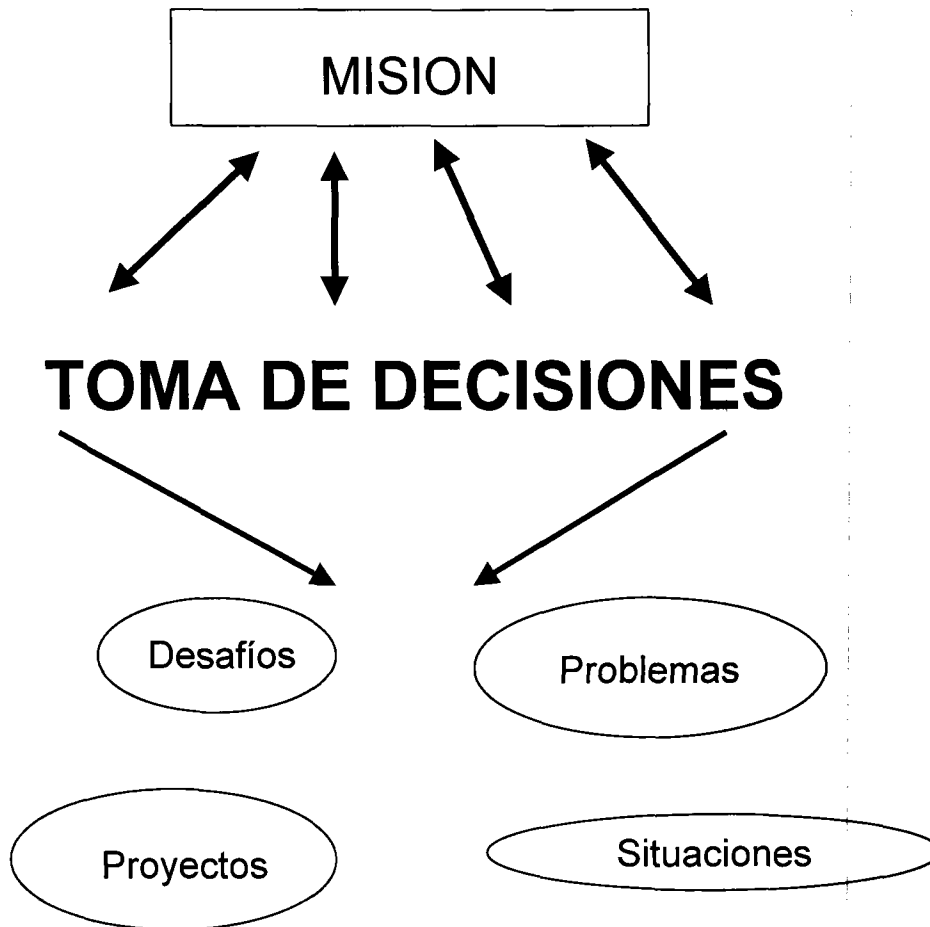
La Visión por tanto, coincide con una declaración de intenciones de la organización y conduce inevitablemente al ámbito de la Utopía. Estos fines al ser tan utópicos corren el riesgo, fruto de la dinámica organizacional, de olvidarse, de perderse en la rutina diaria y sucumbir ante las situaciones emergentes. De modo que para evitar o prevenir este riesgo, en el marco de la planificación estratégica, se ha propuesto la definición de una Misión, la cual fue definida de la siguiente manera:

"La declaración precisa de hacia dónde va la organización, expresando las expectativas a alcanzar como metas intransables, que los diferentes actores y estamentos de la institución educativa estarían dispuestos a lograr para construir ese sueño.

Las actuales tendencias de la gestión, señalan fuertemente que **la Fuerza** que impulsa la acción en una organización, es el "deseo" del avance progresivo, hacia el logro de un objetivo compartido. Al parecer la existencia de fines claros y compartidos, de los cuales la organización se impregna desde la cúspide hasta su base, favorece los logros esperados y buscados.

## b) La Misión de la institución educativa

La Misión es un concepto clave para orientar cada una de las acciones, prácticas, proyectos, desafíos etc., de nuestra organización escolar, es además y en consecuencia, el eje principal sobre el cual se moviliza el Equipo de Gestión.



De tal forma, que independiente de las demandas que se planteen o enfrente la institución educativa y sus actores, la Misión debe ser lo que permite, facilite y oriente la toma de decisiones.

La Misión ha sido definida de una forma más operativa que la Visión, y su función es justamente traducir con mayor claridad y concreción las acciones que se

desarrollan al interior de la institución educativa y al mismo tiempo permite "Aterrizar" la Visión, en la cual se han plasmado principalmente los sueños.

En la Misión se trata:

"de expresar las metas que nos proponemos alcanzar para tender al sueño o la visión, mirando desde el estado actual hacia los resultados que pretendemos alcanzar, sin contemplar los medios ..."

"...la Misión será un compromiso de todos que deberá formularse como una declaración clara de hacia donde va la organización dando algunos criterios de cómo se podría verificar su cumplimiento."

Para su formulación se ha propuesto una metodología en base a preguntas sobre las cuales debe reflexionar el Equipo de Gestión así como el resto de la comunidad educativa en relación a las siguientes dimensiones

- Orígenes del Institución educativa. Propósitos declarados a la base de su fundación
- Propósitos actuales de la institución educativa y beneficiarios
- Imagen objetivo del alumno que se quiere formar y cual es el aporte que la institución educativa quiere proporcionarles para enriquecer su formación.

Las razones para la existencia de estas dimensiones en la Misión responden a la necesidad de:

a) reflexionar y hacer presentes o visibles los cambios que ha experimentado la institución educativa desde su fundación hasta la actualidad y verificar si subsisten los propósitos originales, los valores, y principios, y si estos se ajustan a la realidad (interna y externa) en la cual hoy se inserta la institución.

b) la Misión debe clarificar lo más concretamente posible el tipo de alumno que se quiere formar y especificar cual es el valor agregado que la institución quiere incorporarle a sus alumnos.

Toda organización existe en base a las ideas surgidas desde su fundación y a las reglas y principios que se han ido construyendo entre sus integrantes. Estas reglas y principios son las que generan el comportamiento organizacional.

Por otro lado, **el propósito de una organización es lo que finalmente conduce a la misma**, y esta conducción estará impregnada por los elementos

anteriormente indicados (reglas, principios, valores), de modo tal que mientras más claro sea este propósito y más compartido esté en la organización, habrá mayores posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos.

## **2.2. Internalización de la Misión**

Un anhelo importante de los materiales entregados reside en considerar que los propósitos educativos y la intencionalidad pedagógica deben estar siempre plasmados en la Misión de la institución educativa. Para que este anhelo se cumpla, es necesario que la institución educativa no solo haya elaborado su Misión, sino por sobre todo esté empeñado en expresarla en la vida diaria. Por eso:

Donde la intencionalidad del deber ser esté bloqueada o perdida, habrá que ir a su rescate. Donde esté debilitada, habrá que realimentarla. Donde- este vigente habrá que profundizarla y darla a conocer para que su testimonio sirva a la recuperación de la intencionalidad propia en la realidad total.

Como se plantea en esta cita, es probable que las instituciones educativas se encuentren en distintas situaciones en cuanto al nivel de claridad y de internalización de su Misión pero, independiente de esta distinción, siempre será necesario reforzar y recordar su contenido, porque es este contenido el que facilita la consecución de sus fines.

Esta recuperación de la Misión tiene como propósito impregnar la organización de los fines que persigue, de modo tal que cada una de sus acciones, independientemente de quien las realiza, estén definidas por la intencionalidad de la institución educativa.

La declaración compartida de la Misión es relevante para facilitar la conducción escolar. No obstante, estos aspectos no son suficientes por sí solos. Será necesario propiciar el desarrollo de otras etapas para que realmente esta Misión logre afianzarse e impregnar las acciones del Equipo de Gestión y en consecuencia de los otros actores y estamentos de la organización.

Esta tarea que es fundamental implica tiempo, energía, motivación y estrategias para propiciarla. Una posibilidad de iniciar su internalización es realizando las siguientes etapas:

**a) Declaración de la Misión:** alude a una etapa de reflexión conjunta mediante la cual los diversos opinan y toman acuerdos concretos respecto de hacia donde va la institución educativa y que tipo de alumnos quiere formar. (Esta etapa probablemente ya ha sido realizada en la mayoría de las instituciones educativas).

La declaración de la Misión se logra mediante la realización de un procedimiento sistemático y sus pasos más importantes lo constituyen la participación de otros actores y la elaboración propiamente tal.

**b) Operacionalización de la Misión:** Este paso, si bien va surgiendo conjuntamente con el paso anterior de la declaración de la Misión, en estos materiales va a ser trabajado en forma separada por un afán didáctico. La operacionalización de la Misión avanza sobre lo ya definido, especificando los conceptos en ella contenidos, con el propósito de aunar criterios y significados en torno a las declaraciones realizadas.

La operacionalización de la Misión es la actividad que permite realizar una definición clara, concreta y compartida de cada uno de los conceptos claves contenidos en la Misión. Otorgándoles significados comunes y por tanto acordes a los elementos asociados a la formación de nuestros (as) alumnos(as), con el propósito que estos puedan orientar coherentemente el accionar de todos los actores de la institución educativa.

La operacionalización pretende evitar los riesgos que implica la presencia de conceptos que pueden generar interpretaciones distintas y que cada persona pueda otorgarles.

De mantenerse la diversidad de interpretaciones acerca de un mismo concepto presente en la Misión, puede llevar al desarrollo de acciones, estrategias y procedimientos tendientes a implementarla, que sean incoherentes entre sí y poco claras para los actores que las llevan a cabo, lo que puede redundar en obstáculos para el logro de los fines propuestos.

Sintéticamente la operacionalización comprenderá los siguientes pasos :

1. Identificar los conceptos claves, aquellos asociados la formación de los alumnos, de nuestra Misión
2. Enunciar la definición que cada integrante del equipo le otorga a ellos.
3. Acordar definiciones compartidas para ellos
4. Socializar y ajustar las definiciones con otros actores de la institución educativa (profesores, alumnos, padres)

Para comprender de manera más efectiva el proceso de operacionalización, a continuación presentamos una matriz explicativa de cada uno de los pasos que la contienen:

Conceptos Claves	Significados de este concepto	Dimensiones que están presente	Actores que participaron en la operacionalización	Observaciones
Son todas aquellas ideas o representaciones que caracterizan los propósitos contenidos en la Misión	Implica poder consensuar entre diversos actores lo que se entiende por un mismo concepto	Se refiere a los elementos formativos que están presentes en cada uno de los conceptos	Son todas aquellas personas, que perteneciendo a diversos estamentos colaboraron con la operacionalización de los conceptos claves	Indica aquí todos los hechos comentarios que han aparecido durante el trabajo y que resulten importantes para el Equipo

### c) Implementación

Entendemos como Implementación el proceso conducido por el EG mediante el cual se concretiza la Misión en la vida diaria de la institución educativa y alude, por una lado, a las estrategias y proyectos presentes en el Proyecto Educativo, y por otro lado a la impregnación en las acciones cotidianas y de cómo éstas portan o no los principios y propósitos contenidos en esta Misión.

El Plan de Mejoramiento Escolar es la operacionalización del Proyecto Educativo Institucional; es un instrumento capaz de posibilitar el cumplimiento de los objetivos que contiene la Misión.

*El Plan, de Mejoramiento Escolar es el conjunto articulado de programas específicos de desarrollo que se realizan para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica del establecimiento educativo, la Misión y Visión que se quiere alcanzar.*

Si bien es tremendamente importante la puesta en marcha de los Planes Operativos, la realidad no se agota únicamente en el instrumento. Muy por el contrario, hay una serie de ámbitos de la vida diaria, que no necesariamente están reguladas por una estrategia definida y que tienen que ver, por ejemplo con:

- el clima de la organización.
- resolución de conflictos.
- toma de decisiones.
- medidas disciplinarias.
- procesos de evaluación.
- desarrollo de innovaciones metodológicas,

- maneras de enfrentar situaciones emergentes,
- las acciones diarias relativas a gestión, etc.

Cada uno de estos ámbitos, está presentes no solo en la organización escolar en general, sino sobre todo en la gestión que conduce el Equipo de Gestión.

Por tanto, cómo se ha enfrentado cada uno de estos ámbitos, cómo se han resuelto, tiene estrecha relación con lo que plantea la UNESCO acerca de la Gestión: La Gestión Escolar es en sí misma Educativa. De hecho, se educa mucho más con la práctica cotidiana, con la viva presencia de los valores en las decisiones que se toman y en la forma de enfrentar los conflictos que van surgiendo, que con la declaración formal de los mismos.

Entonces, cada uno de estos ámbitos presentados, nos plantea el siguiente interrogante:

La forma que se tiene para enfrentarlos en la vida diaria, ¿es o no coherente con los propósitos de la Misión?

Esta pregunta debe ser permanentemente realizada en cada momento cotidiano de la vida de la institución educativa.

***Es cómo si nos preguntáramos en nuestra vida personal: cuando tomo una decisión, enfrento un conflicto, resuelvo un problema ¿Actúo o no de acuerdo con mis valores?***

Finalmente, si bien este proceso de implementación es conducido por el EG. participan en él activamente todos y cada uno de los actores y estamentos de la organización, impregnados con los propósitos contenidos en la Misión, en sus acciones cotidianas, sus decisiones, sus reacciones a la vida diaria de la institución educativa.

#### **d) Retroalimentación.**

La Retroalimentación se entiende como un proceso permanente en el que se reflexiona de manera crítica la implementación de la Misión. Esta reflexión aporta el insumo necesario para evaluar y mejorar cada una de las actividades desarrolladas, ya sea en forma individual, grupal, o por estamento, respecto de lo propuesto en la Misión. De esta forma se promueven acciones correctivas, en los casos necesarios. o se ajustan los elementos contenidos en los objetivos educativos esperados.

Las etapas a, b, c y d., en conjunto, responden a un gran objetivo: **La internalización de la Misión en la organización escolar.**

Esta internalización es un factor clave para el desarrollo de los objetivos de mejoramiento en la calidad de los aprendizajes de nuestros jóvenes; una Misión tan solo como Declaración de Principios no nos asegura logros o éxitos en el hacer cotidiano de la institución educativa. **Como sabemos, los logros solo ocurren en la medida que el Hacer esta orientado hacia ellos.**

El Equipo de Gestión de la institución educativa, tiene grandes responsabilidades. en estas cuatro etapas. En la primera etapa se definió la Visión y Misión de la institución educativa, en conjunto con la comunidad educativa.

En la segunda etapa lo invitamos a iniciar la promoción de su internalización, de modo tal de favorecer una conducción realmente orientada hacia los Fines Educativos y Pedagógicos.

### **3.- DEFINICION DEL CONCEPTO.**

#### **¿Qué es la Gestión Escolar?**

Existen diversas definiciones sobre gestión y probablemente cada integrante del Equipo de Gestión maneja una conceptualización distinta. A continuación queremos proponer una definición de la **"Gestión Escolar .**

Conjunto de acciones. relacionadas entre sí, que desarrolla el Equipo de Gestión, para promover y posibilitar la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa.

En esta definición es importante valorar cuatro elementos:

a ) El fin de la Gestión Escolar es lograr que los jóvenes alcancen aprendizajes significativos. Este fin orienta el accionar del EG. impregnando la cotidianidad de la gestión, velando por el cumplimiento diario de la Misión de la institución educativa. Este enfoque de la Gestión Escolar obliga a tener por tanto, **objetivos claros, objetivos que efectivamente permitan orientar al Equipo de Gestión y a todo el resto de la comunidad educativa hacia el logro de estos fines.**

b) Para la Gestión Escolar, la responsabilidad principal descansa en un **Equipo de Gestión.** Este EG tiene la fundamental tarea de conducir a la organización escolar. En este proceso es de vital importancia **la toma de decisiones informada y por tanto más efectivas.** En el marco de una gestión participativa, la toma de decisiones es un proceso que significa la incorporación de diversos

actores en sus distintas fases. Esto se traduce en la integración de nuevas fuentes de información para hacer una toma de decisiones más efectivas.

c) La gestión se manifiesta en un conjunto de **acciones relacionadas, emprendidas por el Equipo de Gestión**, destinadas a. impulsar el Proyecto Educativo, enfrentar y resolver los problemas y situaciones que se presentan a diario en la organización escolar y, por tanto, desencadenar el proceso de logro de los objetivos educativos presentes en la Misión de la institución educativa.

De este modo, la gestión debe **concentrar, focalizar y nuclear** cada una de sus acciones, hacia el logro de estos aprendizajes significativos para nuestros jóvenes.

De este modo, la tarea principal del Equipo de Gestión es conducir a la Institución educativa hacia el Logro de la Misión, la cual nos orienta en relación hacia el desarrollo Integral de alumnos y alumnas. siendo este el principal objetivo de la Organización Escolar.

### **3.1.- Dimensiones sobre las que debe conducir el Equipo de Gestión.**

Hemos hablado respecto de cuales son los Fines sobre los cuales debe guiarse el Equipo de Gestión y cual es el rol de la Misión en este proceso de conducción. A continuación abordaremos las dimensiones sobre las que el Equipo de Gestión debe realizar su trabajo de conducción.

Dimensiones sobre las cuales realiza su conducción el Equipo de Gestión

Las actividades y tareas al interior del Institución educativa son muchas y muy diversas. las cuales se agrupan en cuatro áreas generales o dimensiones de la Gestión. Con el propósito de ordenar didácticamente estas actividades y tareas de conducción. proponemos las mismas cuatro dimensiones sobre las que se operacionaliza la Misión en el Proyecto Educativo Institucional .

#### ***Dimensión Pedagógica-Curricular:***

El Equipo de Gestión deberá promover espacios de conversación y reflexión entre los docentes respecto de sus prácticas pedagógicas y velar porque éstas permitan el logro de los objetivos de formación integral de los alumnos. En términos operativos significa que el EG debe preocuparse permanentemente por las metodologías de enseñanza-aprendizaje, los recursos didácticos, la evaluación, las relaciones que se desarrollan entre profesores y alumnos y padres, cómo se resuelven los conflictos en disciplina, etc. El fin pedagógico/curricular de la gestión apunta a fortalecer la coherencia de la propuesta educativa (curriculum) y el plan

de acción para llevarla a cabo en el Institución educativa. Por ende, a este nivel, la gestión deberá ocuparse de las acciones de enseñanza y didácticas, en las que participan profesores y alumnos, priorizando el logro de los objetivos pedagógicos para los jóvenes.

Finalmente, esta es la dimensión que debe actuar como eje para la conducción del Equipo de Gestión. Es la más importante y la que define a la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales.

### ***Dimensión Organizacional y administrativa***

Esta dimensión involucra a todos aquellos aspectos operativos que, interrelacionados entre sí, permiten el funcionamiento de la organización escolar. Entre estos aspectos podemos mencionar: la distribución de roles y funciones, la conformación de equipos de trabajo, la generación de canales de comunicación, el uso del tiempo y del espacio, el clima organizacional.

También se consideran los recursos humanos, físicos y financieros, los criterios con los cuales se utilizan y como se distribuyen en el tiempo.

### ***Dimensión Comunitaria.***

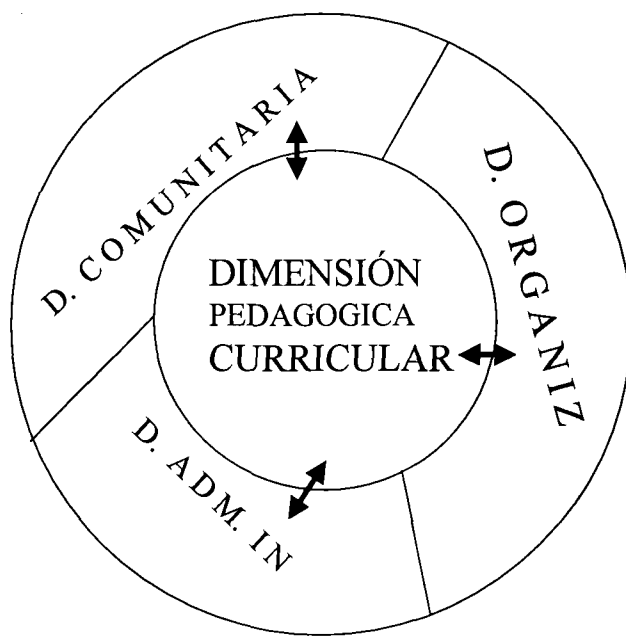
Se refiere al contacto y relaciones que el Equipo de Gestión establece primero, con actores, organizaciones (agrupaciones culturales, deportivas) e instituciones externas al establecimiento y, segundo, con actores (alumnos, padres, profesores y estamentos al interior de la institución educativa, de tal manera que se fortalezca la Gestión Escolar.

Esto significa, también, que el establecimiento no solo accede a la comunidad desde afuera hacia adentro, sino que también al revés propiciando satisfacer las demandas tanto internas como externas.

Estas dimensiones están estrechamente entrelazadas, de forma tal que muchas veces podemos observar como cualquier acción que se realiza en una de ellas afecta a las otras tres. Y es, esta estrecha relación la que hace, que el trabajo de conducción que realiza el Equipo de Gestión resulta ser más relevante de lo pudiéramos pensar o creer.

No obstante, la tarea de conducción del EG debe estar fundamentada y guiada por la dimensión Pedagógica-Curricular, es decir debe centrar y nuclear su accionar desde esta dimensión.

Como podemos observar en el siguiente diagrama, esta dimensión es nuclear en la organización escolar y desde ella se articulan y se desarrollan las otras dimensiones, así como cada una de las acciones que se realizan en éstas.



### III. EJERCICIOS DE APROPIACIÓN

#### Ejercicio de Apropiación 1

##### a) Objetivo:

Retomar el concepto de Misión y evaluar sus contenidos .

##### b) Instrucciones para el conductor

Esta actividad debe desarrollarse con el Proyecto Educativo Institucional sobre la mesa. Si no tuviese este Proyecto, utilice las siguientes posibilidades:

- 1) Trabajar sólo con la Misión de la institución educativa. aún cuando no esté completamente elaborada.
- 2) Si no tuviese la Misión, ni nada construido con respecto a los objetivos de la institución educativa, transforme las preguntas como guía para una planificación.

c) Actividades:

Responder las siguientes preguntas:

Fue creada en (Fecha)	En qué forma se integraron a la elaboración de la Misión	En la institución educativa, ¿quiénes conocen la Misión?	Los principales conceptos presentes en nuestra Misión son:	Los principales conceptos presentes en nuestra Misión son:
	<p>. Profesores:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. Alumnos</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. Padres</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. Docentes</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5. Otros</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>1. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>6. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>1. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Con la Participación de</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>		<p>En la institución educativa, ¿quienes se sienten interpretados por la Misión?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

d) Realice las conclusiones del ejercicio, preguntando al grupo lo siguiente:

¿Qué importancia tiene para el Equipo de Gestión, la Misión de la institución educativa?

¿Qué relación tiene la Misión de la institución educativa y las decisiones que toma el EG con respecto a situaciones cotidianas?

3. ¿Qué importancia tiene la incorporación de otros actores de la institución educativa en la elaboración de la Misión?

4. ¿Qué significa orientar la gestión hacia el logro de la Misión?

e) Consideraciones para las respuestas

En este punto usted, como conductor, podrá obtener una posibilidad abierta de respuestas. Lo importante es que logre identificar los consensos existentes en torno a la declaración que se ha hecho de la Misión, tanto en relación a su vigencia como en relación a su contenido: particularmente en la presencia de la imagen objetivo del alumno que se quiere formar.

Ejercicios de apropiación 2

a) Objetivos:

Reflexionar acerca del Concepto de Gestión Escolar.

b) Instrucciones para el Conductor.

Permita un debate de ideas y oriente la discusión a distinguir entre las concepciones que se tienen sobre Gestión Escolar y las que propone este Material de Trabajo.

c) Actividades

c.1) Solicite al equipo que complete el siguiente cuadro, respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividades realiza con mayor frecuencia el Equipo de Gestión? Realice un listado general con todas las actividades.

1. ¿A qué dimensión corresponden, cada una de estas actividades? Ubique las actividades en las dimensiones correspondientes.

<b>Dimensiones</b>	<b>Actividades</b>
1. Organizacional	
2. Administrativa	
3. Pedagógico-Curricular	
4. Comunitaria	

#### Actividades

c.2) Solicite que el equipo reflexione en torno a las siguientes preguntas:

1. ¿En cuál de las Dimensiones está concentrada la mayor cantidad de actividades? ¿Por qué?
2. ¿De qué manera impacta esta concentración de actividades en el logro de la Misión de la institución educativa?
3. ¿Cuál es el énfasis que tiene la Dimensión Pedagógico-Curricular para el Equipo de Gestión?

c.3) Pida al grupo conversar acerca de las conclusiones a que llega, habiendo realizado este ejercicio.

#### Ejercicio de Integración 2.

a) **Objetivos:**

Promover el avance hacia la internalización de la Misión en la institución educativa, liderado por el EG.

Resignificar consensuadamente los conceptos claves contenidos en nuestra Misión

## b) Instrucciones para el Conductor

Este segundo ejercicio de integración es muy importante y probablemente requerirá más tiempo para su realización que otros que el EG halla realizado anteriormente, en este Módulo.

Iniciaremos a continuación, la segunda etapa el proceso de internalización de la Misión, la que corresponde a su operacionalización.

Es importante que esta actividad el conductor coordine el trabajo de su equipo de Gestión y favorezca la participación activa de todos sus miembros. Adicionalmente, en pos de mejores logros para la internalización deberá contemplar la participación de otros actores de la institución educativa, especialmente a los profesores, en algunas de las etapas de la actividad, a los alumnos y padres de familia.

Para esto le sugerimos realizar los arreglos necesarios en cuanto a requerimientos de espacio, y tiempo, de modo tal de propiciar el desarrollo de un trabajo en buenas condiciones. La participación de los profesores es muy importante. pues son ellos los que llevan a la práctica los objetivos pedagógicos y educativos. Razón por la cual es relevante que participen activamente en este ejercicio que permitirá aunar criterios respecto al tipo de alumno que queremos formar.

## c) Actividades

### c.1. Operacionalización de la Misión

Para la realización de este ejercicio el EG deberá trabajar por etapas y en algunas de ellas con otros actores de la institución educativa .

#### **Inicie la operacionalización en primer lugar al interior del Equipo de Gestión**

- Transcriba a un papelógrafo, con letra clara, la Misión de la institución educativa
- Solicite al equipo identificar los conceptos claves contenidos en la Misión, especialmente aquellos referidos a la formación de los alumnos.
- Anótelos en el papelógrafo
- Para los siguientes pasos, utilice la Matriz de operacionalización, presentada en las páginas siguientes.

- Solicite a los integrantes del EG que definan cada uno de estos conceptos favorezca la explicación de definiciones individuales, luego grupales (anótelas a vista de todos).
- Solicite al equipo la construcción de una definición para cada uno de los conceptos .
- Anote al lado de cada concepto las definiciones obtenidas grupalmente.
- Cuando sea pertinente, utilice materiales de apoyo tales como fichas.

**Incorpore a representantes de los alumnos, una vez desarrollada esta segunda operacionalización.**

- Explícite el objetivo del ejercicio y valore la importancia de la participación activa de ellos en esta actividad
- Explícite la metodología de trabajo ( Matriz de operacionalización)
- Presente los resultados preliminares (definiciones) obtenidos
- Solicite su colaboración de modo tal de ajustar o corregir las definiciones dadas a cada uno de los conceptos claves
- Definan colectivamente los conceptos claves

Como una forma de facilitar el trabajo le sugerimos utilizar la matriz presentada en la definición de concepto sobre operacionalización de la Misión. para realizar el siguiente ejercicio:

<b>Conceptos Claves</b>	<b>Significados de este concepto</b>	<b>Dimensiones que están presente</b>	<b>Actores que participaron en la operacionalización</b>	<b>Observaciones</b>
Son todas aquellas ideas o representaciones que caracterizan los propósitos contenidos en la Misión	Implica poder a los elementos formativos que están presentes en cada uno de los conceptos	Se refiere a los elementos formativos que están presentes en cada uno de los conceptos.	Son todas aquellas personas, que perteneciendo a diversos estamentos colaboraron con la operacionalización de los conceptos claves	Indica aquí todos los hechos comentarios que han aparecido durante el trabajo y que resulten importantes para el Equipo.

Ejemplo: A continuación desarrollamos un ejemplo a fin de facilitar el trabajo del EG.

**Misión de la institución educativa**

Desarrollar integralmente al alumno, promoviendo la formación en valores, intelectual, social y física .

Favorecer su integración al medio familiar y social en forma positiva. así como entregar al joven una preparación para el mundo del trabajo, o para continuación de estudios, con el fin de que logre sus metas personales y profesionales. "

### Matriz para la operacionalización.

Concepto Clave	Qué significa este concepto?	Dimensiones que están presente	Actores que participaron e la operacionalización	Observaciones
Desarrollo integral	Significa posibilitar el crecimiento pleno de las capacidades biológicas psicológicas, afectivas y sociales, de las alumnas y alumnos	Desarrollo Personal  Desarrollo Social	Director, Inspector General, Jefe de UTP, Orientador, Pdte. Centro de Alumnos, Pdte. Centros de Padres, Profesor	"Ponemos de acuerdo sobre el significado de los conceptos fue muy complejo, pero muy enriquecedor, por que todos hemos vivido experiencias distintas"
Formación valórica	Promover en el alumno y alumna el respeto por los derechos humanos, transformándolos en personas que amen la vida, la verdad, la honestidad y la paz.	Respeto a los Derechos humanos  Amor a la vida  Verdad  Honestidad		
Formación intelectual	Desarrollar el pensamiento reflexivo y el espíritu crítico, vivenciando en todo momento al respeto por si mismos y los demás	La reflexión  La tolerancia		
Formación Social	Valorar la importancia del bien común como ámbito de desarrollo personal y vivenciar la equidad, la justicia y la solidaridad tanto al interior de la institución educativa como fuera de ella.	El Análisis  La síntesis  Equidad  Justicia  Solidaridad		

#### c.2) Preguntas para la reflexión

Una vez desarrollada la operacionalización, incentive un debate con las preguntas indicadas al final del ejercicio:

¿Qué significó para cada uno de los integrantes del Equipo de Gestión hacer este trabajo?

¿Existe ahora mayor claridad respecto de lo que perseguimos?

¿Estas definiciones me permiten orientar mejor la Gestión del Institución educativa? Por qué?

¿Cuál es el aporte para el Equipo de Gestión en relación a la conducción?

### **Ejercicio de integración 3.**

#### **a) Introducción:**

Si bien la etapa de implementación de la Misión corresponde a una diversidad de ámbitos de acción, en este ejercicio nos vamos a abocar al trabajo de concretizar la Implementación de la Misión en relación al Reglamento Interno de la institución educativa.

#### **b) Objetivo**

Analizar el reglamento interno de la institución educativa a la Luz de nuestra Misión

#### **c) Instrucciones para el conductor:**

A continuación le sugerimos realizar una primera actividad práctica que le permitirá al Equipo de Gestión visualizar la coherencia entre el reglamento interno y la Misión de la institución educativa.

Antes de iniciar la sesión solicite el reglamento interno de la institución educativa, y en lo posible tenga al menos dos copias de él.

#### **d) Actividades**

- Divida al EG en dos Grupos y entregue a cada uno una copia del reglamento
- Promueva la discusión de los contenidos del reglamento, a la luz de la operacionalización de la Misión, en cada uno de los grupos.
- Solicite a los grupos un informe de sus hallazgos, en términos de la coherencia o incoherencia de los contenidos del Reglamento Interno y la Misión
- Solicite propuestas para realizar los ajustes

- Realicen en equipo los ajustes necesarios para otorgarle coherencia al reglamento con la Misión.

### **Ficha de Evaluación del Módulo**

Introducción:

A continuación les presentamos la pauta de evaluación del Módulo. Dicha pauta pretende recoger las apreciaciones del Equipo de Gestión de la institución educativa respecto del módulo recién trabajado.

Recuerden que es muy importante, para el Componente de Gestión Directiva, su opinión respecto de los contenidos del **Módulo No. 1**, la que será nuestra retroalimentación para realizar las adecuaciones necesarias para la elaboración de materiales definitivos.

Objetivo:

Mejorar los contenidos del módulo "Internalizando nuestra Misión y la Gestión de la institución educativa" con el aporte del Equipo de Gestión, de tal manera que permita corregirlos y adecuarlos a sus propias necesidades ,

Metodología

La evaluación del Módulo debe ser realizada por el EG en su Conjunto.

Una vez terminada la evaluación, desprenda las hojas respectivas de la carpeta y entréguelas a su supervisor.

La pauta de evaluación consta de dos partes:

I. APRECIACIÓN ESPECÍFICA DEL MÓDULO:

- A) Evaluación de los Contenidos del Módulo
- B) Evaluación de las Actividades del Módulo

II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO.

Contenidos y Objetivos

**¡Muchas Gracias!**

**I. APRECIACIÓN ESPECÍFICA DEL MÓDULO:**

Para cada ítem a evaluar, solicitamos asignar una nota de 1 a 7. de acuerdo al sistema tradicional de notas.

**A) Evaluación de los Contenidos del Módulo**

<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>NOTA</b>
Claridad de la presentación de los contenidos	
Extensión de la presentación	
Pertinencia de los contenidos en relación a la realidad del Institución educativa	
Coherencia entre los diferentes temas del mismo Módulo.	
Utilidad para el EG	

***Principales Fortalezas de los Contenidos***

***Principales Debilidades de los Contenidos***

**Sugerencias para su Mejoramiento**

--

**B) Evaluación de las Actividades del Módulo**

<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>NOTA</b>
Claridad de las instrucciones	
Coherencia con los contenidos	
Utilidad para la comprensión de los contenidos	
Utilidad para el EG	

***Principales Fortalezas de las Actividades***

--

***Principales Debilidades de las Actividades***

--

***Sugerencias para su Mejoramiento***

--

## II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO

### *Principales Fortalezas de las Actividades*

--

### *Principales Debilidades Del Módulo*

--

### *Sugerencias Para Su Mejoramiento*

--

## **MÓDULO 2: La organización escolar en el Contexto de la Cultura Colaborativa**

Un centro con cultura participativa (colaborativa) es aquel donde las normas y valores democráticos son ampliamente compartidos, se expresan en sus documentos y guían la conducta, se refuerzan regularmente mediante recompensas y desde la dirección. En este caso, se cumplirán algunos requisitos como involucrar a los padres; no descuidar la imagen del centro: una buena comunicación y coordinación entre las unidades de la organización: un liderazgo que apoya los procesos participativos, democrático y pedagógico, ayudar y apoyar los equipos de trabajo en el centro; agotar las posibilidades de consenso en los procesos decisionales.

### Objetivo del Módulo

Este módulo tiene como propósito profundizar la concepción de Cultura Colaborativa y su utilidad para el logro de los objetivos educativos y pedagógicos de la organización escolar. Además se espera destacar la importancia de la construcción de una Cultura Colaborativa que facilite la conducción y la gestión de la institución educativa.

### **I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO.**

Este Módulo trata de la importancia de la Cultura Colaborativa como un fin al que es necesario orientar la Organización Escolar y cuyos principios deben estar explícitos en la Misión de la institución educativa.

La Cultura Colaborativa, desencadenada a partir de un proceso en el que se suceden distintas etapas, cobra un accionar consolidado con la práctica cotidiana del Trabajo en Equipo.

El Módulo desarrolla una serie de etapas a través de las cuales se va consolidando la Cultura Colaborativa. Estas etapas, presentadas en orden sucesivo son: la Visión de Sistema, el Trabajo en Redes y el Trabajo en Equipo, Entre éstas, la puesta en marcha del Trabajo en Equipo materializa, en la vida cotidiana de la institución educativa, la comprensión de la organización escolar como un Sistema Colaborativo. Es en este sistema, en el que cada actor presente es un actor potencial, que, articulados con otros y conducido por el EG. se transforma en un activo partícipe para el logro de los objetivos educacionales.

## II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO NO. 1: Proceso Organizacional para consolidar una Cultura Colaborativa.

### 1. INTRODUCCION

La Cultura Colaborativa al interior de la institución educativa se basa en una dimensión en la que todos los actores y/o estamentos son **activos participantes** del proceso de construcción histórica que se va desencadenando en la organización escolar.

Esta Cultura Colaborativa se define como la consolidación de un proceso evolutivo de la Cultura Escolar, en el que, se ha seleccionado una determinada cantidad de pautas que expresan comportamientos, símbolos, costumbres y experiencias participativas e interactivas y en las que cada actor presente es valorado y considerado como fundamental para el desarrollo de la organización en su conjunto.

Todo este proceso implica una serie de etapas -sucesivas y/o simultáneas en su desarrollo- que es importante que el EG logre visualizar a través de éste Módulo.

Por lo tanto, para fortalecer la consolidación de la Cultura Colaborativa, es necesario que el EG trabaje, de manera teórica y práctica, las siguientes etapas:

- A. Visión Sistémica de la Organización Escolar
- B. Visión del Trabajo en Redes
- C. Consolidación del Trabajo en Equipo como una acción presente en la cultura escolar.

### 2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.

Abordar la Cultura Colaborativa, tiene dos fundamentos: por una parte comprender y profundizar en los factores que están influyendo en el funcionamiento de la institución educativa y por otra, facilitar los procesos de intervención para apuntar a un cambio real y efectivo en esta organización.

Pero, antes de entrar a definir Cultura Colaborativa, vamos a partir por definir Cultura Escolar.

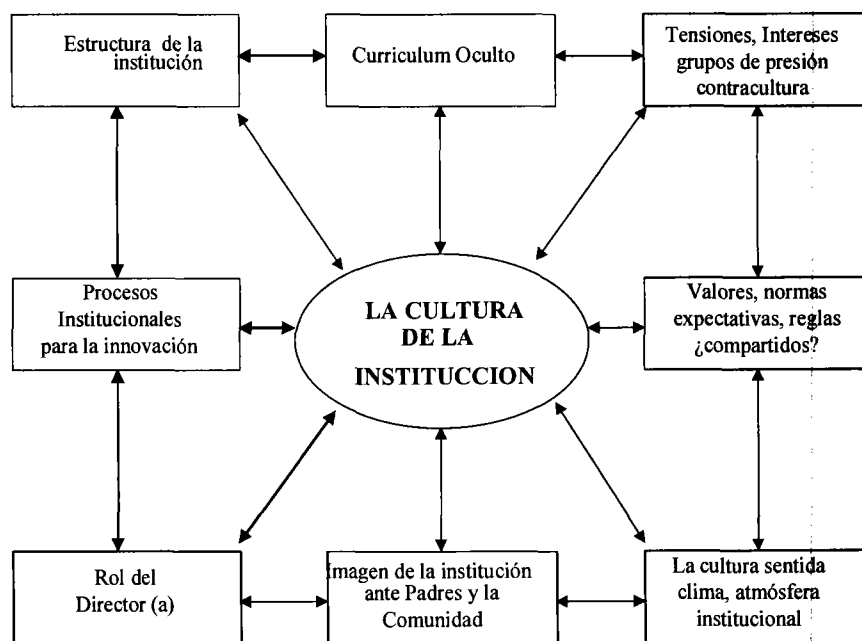
La Cultura Escolar puede ser entendida como la interrelación entre los sujetos pertenecientes a un mismo establecimiento educacional y un conjunto de

símbolos, significados, conocimientos y experiencias que se comparten y se perpetúan generacionalmente mediante sistemas de transmisión.

La Cultura Escolar contiene elementos tales como:

- La filosofía de la institución educativa, transmitida por generaciones entre los actores que la conforman.
- las formas en que esta filosofía se traduce en la Misión y esta a su vez se logra operacionalizar e impregnar en la institución educativa.
- los valores del Rector (a), del EG y de los distintos líderes que existen por estamentos.
- la naturaleza y la calidad de las acciones e interacciones personales entre los actores de la institución educativa.
- los mitos, historias, fundadores y celebraciones que recuerdan la institución educativa sus hitos más importantes y que construyen su desarrollo.

Dado todo lo anterior, la Cultura Escolar puede ser visualizada como un elemento central en el desarrollo de la organización de la institución educativa y que, por tanto, influye y es influenciada por un sinnúmero de aspectos como se muestra en la siguiente figura:



El carácter subjetivo, histórico y personal que fundamenta una Cultura Escolar, explica porque no es estable. Se va retroalimentando constantemente de las experiencias que tienen lugar en el presente y que influyen en la materialización, especialmente en los aspectos intangibles de esta cultura.

Una estrategia de fortalecimiento a Institución educativas que se propongan la calidad como meta, necesariamente parte de la convicción de que ...

es Posible Crear, Conservar y Transformar La Cultura a pesar de que se Requieran de Tiempos Largos, para Adecuarlas a las Nuevas Exigencias. Entiende que el Hecho de Compartir Concepciones y Convicciones sobre la enseñanza, el papel de los profesores es fundamental para acciones coordinadas y de calidad.

..... La potenciación de una cultura peculiar y consolidada permite orientar las acciones individuales y colectivas, movilizand o una buena parte del potencial personal y profesional de los componentes de la organización .....

Y esto es particularmente importante en organizaciones educativas donde la estructura, como entramado de normas y roles es débil. Se precisa aquí, fundamentalmente, de una cultura fuerte que sea capaz de mantener y cohesionar las partes. de dar seguridad y de garantizar referencias de acción.

Gairín. 1996.

En este contexto, Cultura Colaborativa es la máxima expresión de madurez de una Cultura Escolar, en la que la visualización de todos los actores que la integran, el trabajo cooperativo entre ellos para el logro de la Misión del Institución educativa y la conducción del EG en el marco de un contexto participativa y consolidado en equipos de trabajo. puede fortalecer la Gestión del Institución educativa y por tanto. el logro de sus Objetivos educacionales.

Para efectos de este Módulo, la Cultura Colaborativa, para ser consolidada requiere pasar por una serie de etapas, entre las cuales contamos con:

A. Visión de Sistema

B. Trabajo con Redes

C. Trabajo en Equipo.

Todas estas etapas tienen un aspecto teórico y conceptual que va a ser aclarado en su oportunidad por este Módulo; pero también tiene una importante dimensión práctica, que es la que el EG debe estar en condiciones de utilizar una vez finalizado el trabajo con este material.

Por último, la sucesión de etapas no necesariamente es secuencial, ya que pueden ser perfectamente superpuestas y es más, se puede recurrir a una etapa anterior cuando la realidad así lo demande.

### **III. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No. 2: Visión de Sistema para la Organización Escolar**

#### **1. INTRODUCCIÓN.**

Cuando hablamos de Cultura Colaborativa, hablamos de un proceso que tiene diferentes momentos, cuya ocurrencia puede irse sucediendo progresivamente o bien de manera superpuesta.

Entre estos momentos, el primero, dice relación con la habilidad que debe fortalecer el EG para visualizar la institución educativa como un Sistema Abierto en constante Transformación.

Esta visión implica una serie de aproximaciones a la realidad que solo con la comprensión y la internalización de la perspectiva sistémica, apoyada por la realización de los ejercicios, puede aportar elementos de análisis para resolver los problemas y situaciones que preocupan al EG.

#### **2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.**

La institución educativa, o bien la Organización Escolar es un tipo de organización que tiene características propias, que la hacen diferente de otras, debido a que presenta una serie de particularidades:

A. Tiene una Misión Educativa, que transmite ideologías, valores, conocimientos tendientes a preservar y recrear el sistema social a través del desarrollo individual de sus miembros. La institución escolar enmarca el proceso de socialización de niños, adolescentes y adultos para llevarlos a ejercer su rol en la sociedad. Esta Misión orienta todo su quehacer, sus proyectos, su cotidianeidad, su accionar en el aula y fuera de ella.

B. Posee una cultura propia, tejida a través de los procesos desencadenados tanto por una historia específica a la organización escolar, como por el contexto de país y de mundo en la que se inserta.

Sin embargo, también posee una característica central, que le hace compartir elementos comunes con el resto de las organizaciones sociales:

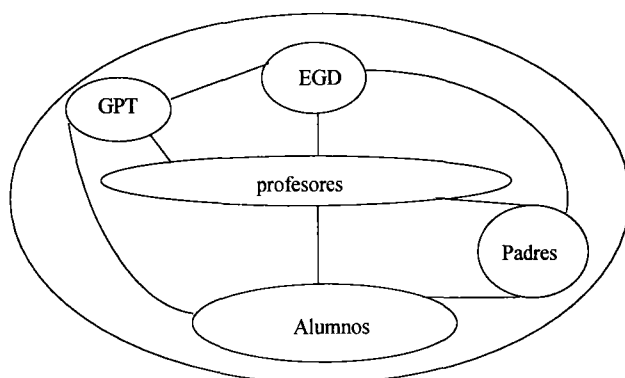
"Es un Sistema Relacional Abierto

en constante transformación

Un Sistema Relacional Abierto en constante transformación es definido como el conjunto constituido por una o más unidades o subsistemas (estamentos o actores

presentes en la institución educativa) vinculados entre sí de modo que, el cambio de estado de una unidad, va seguido por un cambio en las otras unidades: y éste, a su vez, va seguido de nuevo por un cambio de estado en la unidad primitivamente modificada y así sucesivamente.

La Organización Escolar es una totalidad que articula distintos subsistemas o unidades sociales, los que están representados por los estamentos o actores presentes en la institución educativa.



Esta visión sistémica de la realidad de la institución educativa, hace perder importancia a lo que ocurre en cada estructura interna de los estamentos o actores, en forma aislada y adquiere relevancia lo que ocurre entre las unidades del sistema, es decir, las modalidades según las cuales, el cambio de una unidad va seguido o precedidos por los cambios en otra unidad.

Por tanto, toda **Organización Escolar es un Sistema**, o sea un orden dinámico de partes y procesos entre los que se ejercen interacciones recíprocas.

Finalmente, podemos aplicar a la institución educativa como organización escolar, cuatro aspectos de la Teoría de Sistemas:

**2.1. La institución educativa como sistema en constante transformación :** implica que la organización escolar está adaptándose a las diversas exigencias que le imponen las demandas que enfrenta, con el fin de asegurar la perpetuación y desarrollo de cada uno de los subsistemas en su interior. Se puede observar un doble proceso: continuidad o perpetuación y crecimiento desarrollo. Este doble

proceso se mantiene por un mecanismo básico: la retroalimentación que puede estar orientada hacia la perpetuación (retroalimentación negativa) del sistema o bien orientada hacia el desarrollo (retroalimentación positiva).

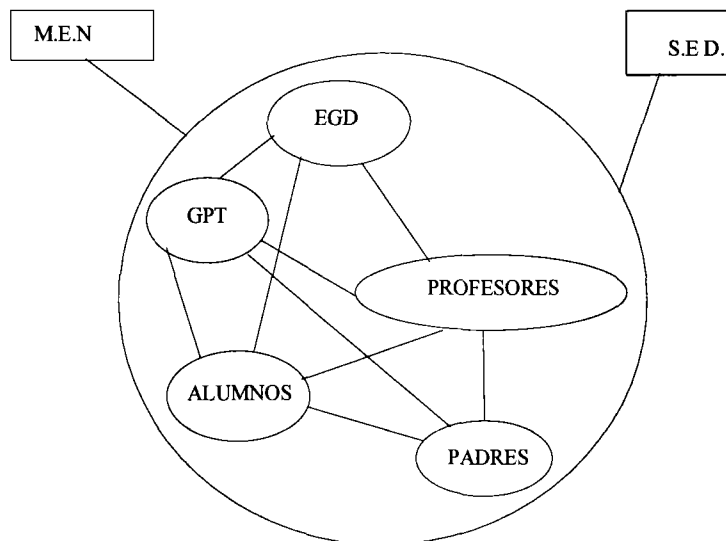
**2.2. La institución educativa es un sistema activo que se autogobierna**, ya que ha sido capaz de desarrollar un proceso en el cual se van materializando las reglas destinadas a **regular** la acción de cada uno de sus estamentos y/o actores. Por lo tanto, por medio de este aspecto, cada uno de los estamentos o actores de la institución educativa conocen perfectamente cuáles son los comportamientos permitidos y cuales los que no están permitidos, aún cuando actúen de uno u otro modo. Lo importante en la institución educativa, es desarrollar tal proceso de tal forma que las reglas destinadas a regular la relación entre los estamentos o actores puedan estar regidas por modalidades que se puedan flexibilizar con el tiempo e incluso ser susceptibles de modificaciones y adaptaciones, considerando el contexto sectorial en el que las facultades de decisión administrativa están aún en la instancia Distrital.

**2.3. La institución educativa como sistema abierto en interacción con otros sistemas** : la institución educativa está constantemente relacionándose con otros sistemas propios del contexto en el que se desenvuelven. Por ejemplo el Ministerio de Educación, la Secretaría de Educación, el Barrio, etc. Si está más o menos abierto a estos sistemas se relaciona mucho con su capacidad de recibir o emitir intercambios de información y por tanto de adaptación a los nuevos desafíos que el mismo contexto le va imponiendo.

**2.4. La institución educativa como un Sistema Relacional:** Los subsistemas, entendidos como los actores y/o los estamentos, se **RELACIONAN** entre sí. Entendemos por **RELACIÓN**; el nexos existente entre un actor, un grupo de actores y/o estamentos entre sí. La relación se da por el solo hecho de pertenecer a un mismo sistema y es condición para permanecer en él.

Entonces podemos definir como Relación, el Grado de cercanía o lejanía que existe entre los actores: esto puede estar condicionado por varios factores, como la calidad de la comunicación, la realización de funciones, la distribución de roles, los desafíos emprendidos, las dificultades presentadas, etc.

Una forma de ratificar la institución educativa desde la perspectiva sistémica es la siguiente:



Sin embargo, cabe plantearse como puede entenderse el EG en este contexto relacional:

**EL EG ES EL SUBSISTEMA GUÍA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

La influencia que tiene cada uno de los subsistemas al interior de la institución educativa no es equivalente, ya que ésta va a depender mucho del tipo de relación que ejerza con los demás. Así el EG es un subsistema que debe ejercer una influencia mayor sobre el resto de los actores y estamentos, ya que **conduce y regula** las relaciones entre ellos, orientándolos hacia la concreción de la Misión.

También el EG debiera ser el subsistema más capacitado para mediar entre las demandas internas de la institución educativa y las que provienen del exterior.

Por lo tanto, el EG debiera ser el subsistema coordinador y conductor del resto de los subsistemas, aportando con la habilidad para establecer relaciones con el contexto externo y conciliar las demandas internas que le permitan a la organización escolar desarrollarse activamente en pro del logro de los objetivos educativos.

## 2.5. ¿Qué significa que el EG sea el Subsistema Conductor de la Gestión?

***"El EG tendrá como objetivo final: conducir, guiar, orientar e influir el comportamiento de la organización para el logro de los fines educativos y pedagógicos".***

La función de conducir es difícil y compleja a la vez, y por esto se vería facilitada con un equipo comprometido con su tarea, capaz de llevar adelante con convicción y entusiasmo la Misión de la institución educativa.

Al interior del centro educativo, existen y conviven diversos actores y estamentos, los cuales tienen roles y funciones diferenciados, intereses y motivaciones distintas, experiencias y sabidurías diversas. La interacción que se produce entre estos actores y estamentos es lo que define en parte el comportamiento de la organización.

Por ende, la conducta organizacional, como resultante de las interacciones de los actores y estamentos, le imprime una determinada orientación o dirección a la organización, generando los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta conducta organizacional puede facilitar u obstruir el logro de la Misión de la institución educativa.

La conducción de la organización por el EG, significa otorgarle dirección a este comportamiento de la organización, es decir significa velar porque las interacciones, en su interior, entre los diversos actores se direccionen hacia el logro de la Misión.

Para esto el EG. deberá trabajar cooperativamente con los diversos actores y estamentos, de modo que permita influenciar sus comportamientos, a partir de la Misión de la institución educativa.

La Conducción de la institución educativa significa:

- Promover la internalización de la Misión, en todas las acciones que desarrollan sus actores, priorizando las del propio EG.
- Conocer los intereses de los distintos actores y estamentos de la organización escolar para incorporarlos en el logro de la Misión de la institución educativa
- Integrar a todos los estamentos como colaboradores constantes de la Gestión del EG.
- Impulsar cambios e innovaciones al interior de la institución, especialmente en el ámbito de la Gestión
- Retroalimentar permanentemente a la Comunidad Educativa respecto de los desafíos y logros de la institución educativa.

Para la ejecución de estas funciones de tipo general, es importante recordar que el centro de la actividad del EG está dado por la necesidad de trabajar sobre las relaciones y las acciones que se generan entre los actores y estamentos de modo

tal, que es importante no olvidar que la institución educativa es un sistema abierto en constante transformación, porque esto es un potencial importante para el desarrollo de las acciones que realiza el EG (trabajaremos más adelante algunos ejercicios que nos permitirán aprovechar esta ventaja).

#### **IV. EJERCICIOS DE APROPIACIÓN**

##### **A. Objetivo**

El objetivo del siguiente ejercicio es lograr visualizar lo que significa la organización escolar como sistema abierto.

##### **B. Instrucciones para el Conductor**

###### **b.1. Prepare los siguientes materiales:**

- 1 papelógrafo
- pegamento
- papel de diferentes colores
- 1 plumón
- Tijeras
- una hoja para cada persona con las instrucciones para la realización del Diagrama.

**b.2.** En el momento en que solicite el diálogo y la reflexión grupal, oriente la discusión siempre en torno a los tópicos que plantea el ejercicio. Evite la dispersión de las opiniones. No olvide: tiene un tiempo limitado para cumplir con la sesión de trabajo y es importante que sean realizados los ejercicios correspondientes.

**b.3.** Guarde el respeto por las instrucciones de las actividades, especialmente cuando se explícita la forma en que debe trabajar, ya sea individualmente. en parejas o en grupo.

**b.4.** Motive la participación y la expresión de las opiniones de cada uno de los miembros del grupo.

###### **b.5. Resuelva las dudas que se presentan en el grupo, de la siguiente manera:**

- Colaborativamente al interior del grupo de trabajo.
- Con su supervisor

## C. Actividades

### C.1. Construcción del Diagrama

Ud. va a solicitar al grupo construir un Diagrama de la Organización Escolar.

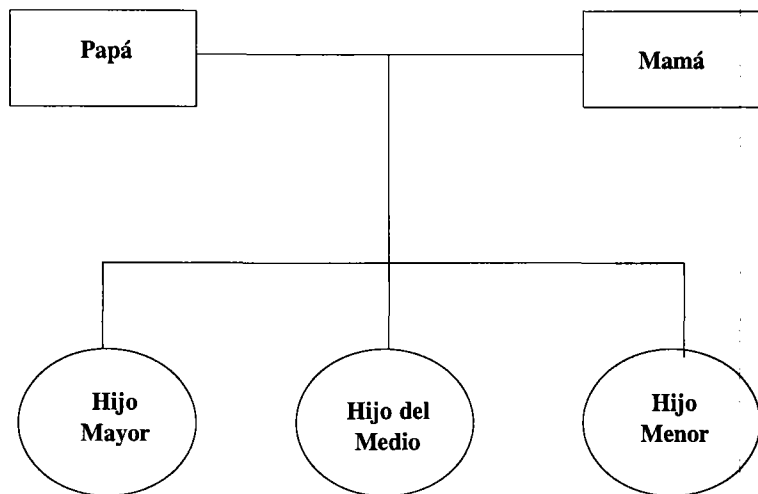
Pero antes, es importante que haga una distinción entre Organigrama y Diagrama, para clarificar lo que es cada uno de ellos:

- **Pregunte al grupo:** ¿Recuerdan lo que es un **Organigrama** de la institución ?
- **Responda:** Si. eso es. Una distribución jerárquica de los roles y funciones al interior de la institución.

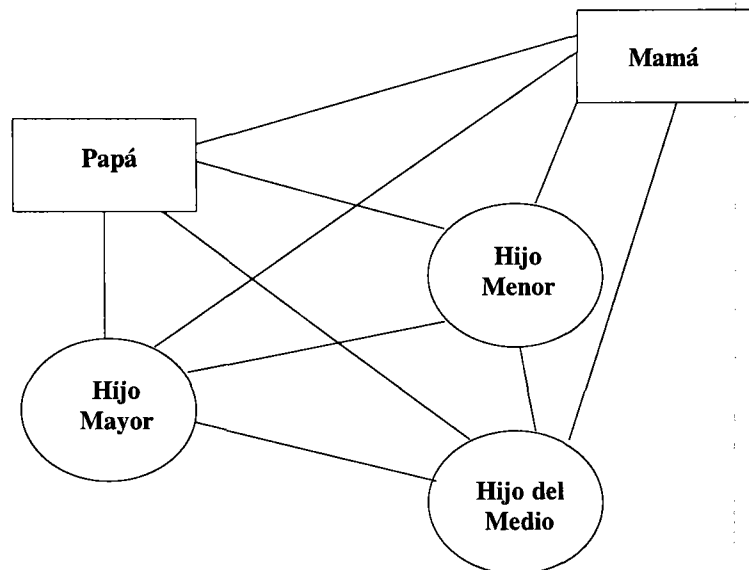
Lea el siguiente párrafo, donde se presenta la explicación del DIAGRAMA:

"Un Diagrama es una distribución de las distancias que existen entre actores de la institución, ya sean éstas cortas o largas y que son determinadas por la realidad del contexto. Por ejemplo, los estudiantes. de acuerdo con la realidad del ambiente escolar, pueden estar cerca o lejos de sus profesores, o bien cerca de algunos pero lejos de otros. Así También el EG puede estar más cerca de los profesores pero mucho más alejado de los padres y medianamente cerca de los estudiantes. En fin. son las relaciones entre actores lo que ahora nos interesa y cuan lejos o cerca se encuentran unas de otras.

Vamos a explicarlo con un ejemplo, venido del mundo familiar. Hay dos posibilidades de construir la familia. Podemos dibujar un **Organigrama** de la familia y resultamos lo siguiente:



O bien, graficar un **Diagrama** de la Familia y mostramos lo siguiente:



En este Diagrama se puede apreciar la información que arroja: el padre está mucho más cerca de su hijo mayor que del resto de los hijos, además muestra que la madre se encuentra muy cerca de su hijo menor sin embargo el hijo del medio no es cercano a ninguno de los dos padres, sino que se ve más solitario. Además se puede apreciar que los padres están bastante lejos entre sí.

Bueno, quedando clara la explicación anterior. podemos pasar a la realización de la Actividad propiamente tal."

- Aquí termina la lectura de la explicación del Diagrama.

- Pida al grupo seguir las siguientes instrucciones para construir el Diagrama de la Organización Escolar. Solicite graficar los antecedentes de la propia realidad de la institución educativa:

**A.** Seleccione, cuadrados de papeles con diferentes colores. Recorte figuras - geométricas que representen a cada actor o estamento presente en la organización escolar.

**B.** Ubique las figuras para diseñar la estructura actual de la institución educativa. Distribuya con distancias relativas la relación que, a juicio del grupo, existe entre los distintos actores o estamentos que conforman la organización escolar.

**C.** Comente con su grupo, las siguientes relaciones:

- cercanía o lejanía entre el EG y los profesores
- cercanía o lejanía entre el EG y los estudiantes
- cercanía o lejanía entre el EG y los padres de familia
- cercanía o lejanía entre los profesores y los alumnos
- cercanía o lejanía entre los profesores y los padres de familia

**D.** Una vez realizado esta reflexión, invite al grupo a discutir sobre las siguientes interrogantes:

- ¿De qué forma puede afectar la cercanía o lejanía de las relaciones entre actores en el funcionamiento de la institución educativa?

- ¿Creen Uds. que para un buen funcionamiento de la institución educativa siempre las relaciones deben estar cerca? Justifiquen sus respuestas.

- ¿Cuál es la responsabilidad del EG como subsistema ante el resto de los subsistemas de la Organización Escolar? Justifique.

- ¿Cuando recibió las instrucciones, ¿que entendió por "Distancias Relativas" para tener que diagramarlas?

**C.2.** Conclusiones del ejercicio

Una vez realizado este ejercicio, elabore las conclusiones en relación a los siguientes puntos:

1. Facilidad o Dificultad para aplicar la Visión de Sistema a su organización escolar
2. Claridad para distinguir las relaciones entre los actores.
3. Grado de dificultad para asociar las relaciones entre actores. - especialmente entre el EG y el resto de la comunidad educativa -, al funcionamiento de la institución educativa.
- 4.Cuál es la importancia para la Gestión de la institución educativa de Visualizar la Organización Escolar como un Sistema que se transforma.

#### D. Consideraciones para las Respuestas

Usted debiera cerrar el ejercicio con las siguientes conclusiones:

1. Se observa lejanía entre ciertos actores y estamentos, mientras que en ciertos casos se observará mucha cercanía. Básicamente lo que se espera es que los integrantes del EG logren visualizar como los actores y estamentos están distribuidos de manera diversa al interior de la institución educativa.

Es importante, que ante esta visualización, el EG descubra que:

2. El EG puede acercar o alejar relaciones en función de tareas o propósitos concretos. Es decir, no existe un patrón rígido para poder saber cuándo hay que acercar o alejar determinadas relaciones entre actores para facilitar la acción de enfrentar la situación en cuestión.

3. Cuando las instrucciones hablaban de "Distancias Relativas entre los actores". no se estaban refiriendo a algo especial.

De hecho cada uno de ustedes pudo haber interpretado cosas distintas acerca de lo que esto significaba. Esto nos lleva a clarificar algo importante acerca del Diagrama:

El Diagrama es una instrumento que sirve para verificar las cercanías o lejanías entre actores de la institución educativa, en relación a distintos aspectos o situaciones. Por ejemplo, para una misma institución educativa se puede hacer un Diagrama para Clima Organizacional y un Diagrama para Tareas Asumidas

durante el Aniversario de la institución educativa. Y ambos diagramas resultan totalmente diferentes.

5. Solicite al grupo cerrar el ejercicio compartiendo sus opiniones acerca del impacto que se obtuvo al realizar esta actividad. Aportes y Dificultades de lo realizado.

## V. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No.3: ¿Qué es el Enfoque de Redes?

### 1. INTRODUCCIÓN

La presentación que se hace a continuación del Enfoque de Redes, pretende situarlo en el contexto de una etapa más, en el proceso de consolidación de la Cultura Escolar Colaborativa.

Esto implica que en este momento el EG es capaz de experimentar la realización de tareas conjuntas entre actores de la institución educativa a partir de desafíos emergentes cuya responsabilidad está en el EG.

Esto llevaría a vivenciar el aporte que pueden efectuar diversos actores para una, misma situación. de modo que cada uno de ellos logre enriquecer las perspectivas, las acciones con que se aborda una situación determinada.

### 1. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

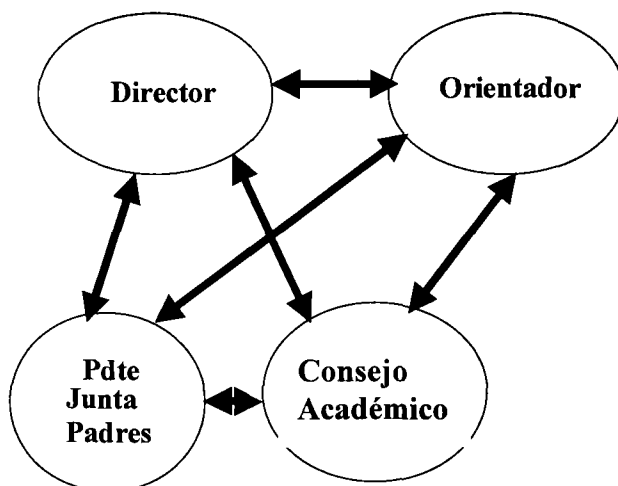
El Enfoque de Redes proviene de la Teoría Sistémica y se materializa en el funcionamiento de los subsistemas al interior de la institución educativa. Esto quiere decir, que el trabajo efectivo entre actores o estamentos al interior y espacios extra institución educativa (Ministerio de Educación, SED) toma forma en un Trabajo en Red.

**Las Redes son un conjunto de relaciones,  
en las cuales nos podemos apoyar para llevar adelante una tarea, o  
propósito.**

Una Red se constituye de relaciones entre actores del sistema o bien entre el sistema y otros sistemas externos. En el sistema escolar, el EG puede contar con distintas redes, dependiendo del trabajo en el que necesita colaboración. Por ejemplo. para resolver algún problema determinado con los estudiantes, puede recurrir al Comité Estudiantil, para presentar un trabajo sobre innovaciones metodológicas en pedagogía, puede contar con el Grupo de Profesores, para

organizar un evento de la institución educativa, puede acudir a la Junta de Padres, y así, sucesivamente. De estos actores habrán algunos que son más lejanos y otros mas cercanos, así como habrá otros que es posible acercar en caso de necesidad, desafío, u objetivo. Por tanto, dependiendo de nuestra necesidad o desafío nosotros podemos activar algunas relaciones, es decir, acercar componentes de la Red.

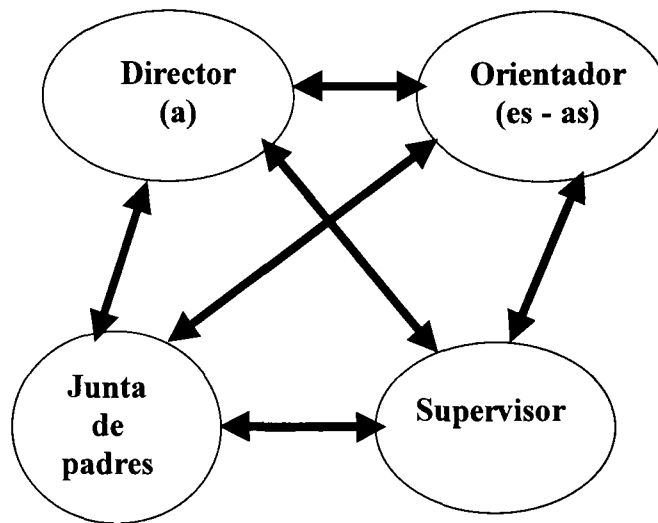
Una forma de graficar una red, es la siguiente:



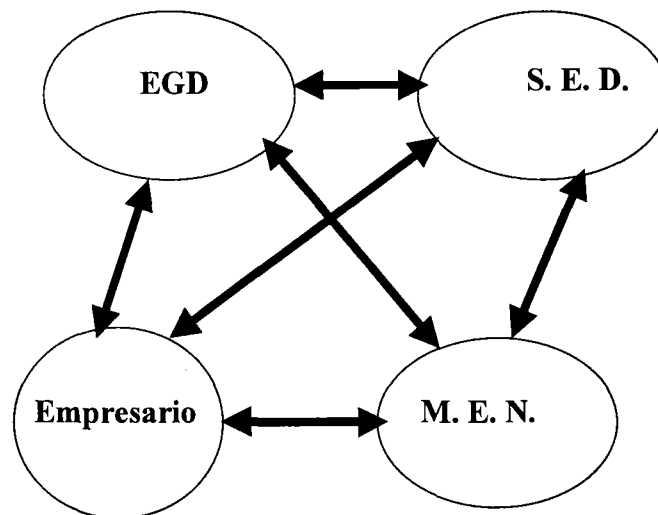
En el caso de la institución educativa, las Redes de Trabajo pueden estar conformadas por distintos actores y ser modificables dependiendo de la situación sobre que hay que enfrentar.

La organización escolar puede comprender dos tipos de Red:

1. La Red Microsocial. conformada por las relaciones entre actores y/o estamentos al interior de la institución educativa. la que podemos graficar de la siguiente forma:



La Red Macrosocial, conformada por las relaciones entre el institución educativa y sistemas externos a él, como el Ministeriode Educación, el Distrito, las Universidades, ONGS, el Barrio, etc.



En ambos tipos de redes, se establece un aspecto que establece un límite en las relaciones entre actores, estamentos o sistemas externos, este límite podría plantearse con la siguiente pregunta:

¿ Cuáles de estas redes son Redes Sociales Significativas?

Entenderemos por Redes Sociales Significativas, todas aquellas Redes Micro o Macro Sociales, con las que existe o podría existir un trabajo mancomunado efectivo, destinado a enfrentar una situación determinada que preocupa al EG. Son actores que apoyan y colaboran en el logro del objetivo de esta situación

Las Redes Sociales Significativas pueden ser rígidas, es decir, los mismos actores o estamentos siempre se relacionan entre si para distintas eventualidades. O bien pueden ser flexibles, es decir, la relación puede variar en el tiempo, ya sea por la intención de mejorar la eficiencia y efectividad del trabajo o para reportar mayores insumos ya sea de información. de trabajo. de experiencia, de recursos etc., que permitan enfrentar de otro modo las situaciones que los afectan.

Lo importante del trabajo de este módulo consiste en tomar conciencia del trabajo en Red y ser capaces de describir las Redes Sociales Significativas que existen para el EGI. por un lado y las que existen entre los diferentes actores y estamentos al interior del Institución educativa. A su vez es importante. reconocer que las redes pueden activarse en determinados momentos y pueden ser flexibles.

Para que el EG pueda conducir con mayor eficiencia la Gestión de la institución educativa, debería visualizar cuales son las redes, micro o macro sociales a las que actualmente recurre para situaciones determinadas, y a cuales puede recurrir para fortalecer la capacidad del EG para enfrentar problemas.

No obstante, como hemos dicho, recurrir o dejar de recurrir a ciertas redes ocurre en función de necesidades o desafíos, y tareas concretas.

Por lo tanto las redes que se pueden activar o desactivar dependen de la situación que se quiere enfrentar.

### 3. EJERCICIO DE APROPIACIÓN

#### A. Objetivos

- Recuperar de la experiencia del Equipo de Gestión el concepto (de Redes y su utilización)
- Identificar las redes a las que actualmente accede el EG e identificar a cuáles podría acceder, es decir, cuáles podrían ser redes potenciales.

#### B. Instrucciones para el conductor:

##### **b.1.** Prepare los siguientes materiales:

- Una hoja para cada participante
- Un lápiz para cada participante

- dos papelógrafos
- Plumones
- cinta

**b.2.** En el momento en que solicite el diálogo y la reflexión grupal, oriente la discusión siempre en torno a los tópicos que plantea el ejercicio. Evite la dispersión de las opiniones. No olvide: tiene un tiempo limitado para cumplir con la sesión de trabajo y es importante que sean realizados los ejercicios correspondientes.

**b.3.** Resguarde el respeto por las instrucciones de esta actividad, especialmente cuando se explicita la forma en que debe trabajar, ya sea individualmente o en grupo.

**b. 4.** Motive la participación y la expresión de las opiniones de cada uno de los miembros del grupo.

**b.5.** Resuelva las dudas de la siguiente manera:

- Colaborativamente al interior del grupo de trabajo.
- Con su supervisor

### C. Actividad

1. Solicite a los participantes que recuerden alguna ocasión en la que hayan recurrido a otro actor o estamento para:

- a. Solucionar un problema o dificultad relativo a la institución educativa.
- b. poder hacer alguna actividad de manera más expedita.
- c. para compartir alguna responsabilidad
- d. para solicitar información o recavar antecedentes sobre un punto determinado.

2. Divida el primer papelógrafo o la pizarra en dos mitades. Una mitad destínela a las situaciones que expongan los participantes y la otra mitad a las redes utilizadas.

3. Solicite al grupo realizar un listado de las fortalezas y las dificultades más frecuentes que se presentan en el trabajo en Redes. Anótelas en el segundo papelógrafo.

4. Abra el debate y la reflexión en tomo a los siguientes puntos:

¿Qué criterios pueden utilizarse para saber cuando recurrir a una Red Social Significativa, ya sea Macro o Micro social?

¿Qué medios se pueden utilizar para motivar el trabajo en Red al interior de la Comunidad Escolar?

¿Cuál es la relación entre el Trabajo en Redes, la Visión de Sistemas y la Cultura Colaborativa?

#### D. Consideraciones para las respuestas.

Espera a que ocurran las respuestas, lo más probable es que se manifiesten opiniones negativas y positivas respecto del uso de redes o recursos utilizados. Anótelas a vista de todos y en lo posible oriente la discusión acerca de la legitimidad del uso de recursos.

## VI. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No. 4: Trabajo en Equipo

### 1. INTRODUCCION

A continuación se presenta el Trabajo en Equipo como una tercera etapa del proceso de consolidación de la Cultura Colaborativa al interior de la institución educativa,

Con esto se espera fortalecer y consolidar la puesta en marcha del Trabajo en Equipo como herramienta activa para el EG. explorando las diferentes etapas por las que debe pasar, antes de convertir el Trabajo en Equipo en una práctica cotidiana y así de esta manera, fortalecer la consolidación de la Cultura Colaborativa al interior de la institución educativa.

### 2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.

Es importante considerar que el Trabajo en Equipo, necesariamente debe estar inserto en usos y costumbres que impregnan la vida cotidiana, de manera que se transforma en un modo de trabajo recurrente para el logro de los objetivos propios de la institución educativa.

Antes de pasar a las capacidades básicas que se requieren para el Trabajo en equipo, vamos a mencionar algunas condiciones reales en las que el EG debe desenvolverse para realizar cualquier tipo de actividad :

1. Alta rotación horaria de profesores.

2. Poca disponibilidad de tiempo por parte de los profesores.

3. Dificultad para conciliar horarios entre los profesores.

**Como segundo punto a considerar como previos para fortalecer el trabajo en equipo, son las condiciones, potenciales que el EG puede optimizar:**

1. Compromiso con la Misión de la institución educativa.

2. Disposición al trabajo colaborativo.

3. Buenas relaciones interpersonales.

4. Confianza entre los miembros del equipo

6. Capacidades para comunicarse

En este contexto, hemos definido las capacidades para trabajar en equipo, situándolas en un ambiente real en el que se presenta la organización escolar.

Para mayor claridad, a continuación definiremos los principales conceptos que se utilizaron:

#### **a. Cultura Colaborativa**

Es la máxima expresión de madurez de una organización escolar. La Cultura Colaborativa se presenta cuando:

a. todos los actores de la institución educativa han sido visualizados.

b. se constituye en una práctica el trabajo cooperativo entre ellos para el logro de la Misión.

c. la conducción del EG se da en el marco de un contexto participativo y consolidado en equipos de trabajo.

#### **b. Equipo de Trabajo**

Es un grupo de personas que teniendo roles y funciones semejantes o distintas, se coordinan y cohesionan para desarrollar prácticas determinadas, articuladas en procesos propios de la conducción de la institución educativa, y que se presentan producto de una planificación anticipada o por la demanda que surge a

partir de emergentes propios de la cotidianidad de la institución educativa. El Equipo de Trabajo tiene dos nortes siempre presentes en su actuación:

- el propósito de la situación que deben enfrentar
- la relación que existe entre el propósito de la situación particular y la Misión de la institución educativa.

El Equipo de Trabajo es el grupo humano que puede o no Trabajar en Equipo. Para poder realizar el Trabajo en Equipo, deben desarrollar algunas destrezas como las que se describen a continuación.

### c. Trabajo en Equipo

Es sobre todo una CAPACIDAD que se desarrolla al interior de una organización. Esta Capacidad se materializa articulando y coordinando funciones entre distintas personas, para lograr un propósito común. Para que el trabajo en Equipo se desencadene como una práctica a la que se recurre habitualmente, es necesario que se desarrollen las siguientes destrezas :

Para fortalecer el Trabajo en Equipo, al interior del EG, y entre los miembros del EG y otros actores de la institución educativa, es necesario desarrollar las siguientes capacidades:

- a). Claridad en los objetivos por los que se lleva a cabo el Trabajo en Equipo
- b) Atención a las Relaciones Informales (o sociales) entre los miembros del EG
- c) Delegación de Roles y Funciones.
- d) Flujo claro y expedito de la información.
- e) Trabajo con "Redes Sociales Significativas".
- f) Retroalimentación constante.

### **2.1. Capacidades Básicas para fortalecer el Trabajo en Equipo:**

- a) Claridad en los objetivos por los que se lleva a cabo el Trabajo en Equipo

Significa que las situaciones cotidianas, inmersas en el proceso de conducción de la institución educativa, que enfrenta el Equipo de Trabajo, deben estar siempre claras con respecto a sus objetivos. Es importante poder clarificar este sentido a cada uno de los miembros del equipo, de modo de generar coherencia entre las acciones que desarrolla cada una de las personas del Equipo y el Equipo completo.

Además, es importante que el Trabajo en Equipo pueda ser gratificante, especialmente en la medida de hacer consciente en el equipo, el logro que conlleva el cumplimiento de sus Objetivos.

Por lo tanto, estando aclarados los objetivos a cada uno de los integrantes del grupo, puede desarrollarse un Trabajo en Equipo capaz de autoevaluarse y de verificar los resultados obtenidos.

A su vez, es importante que los objetivos dispuestos para cada situación, siempre están en concordancia con la Misión de la institución educativa, de modo que su internalización puede ser llevada a las situaciones cotidianas que enfrentan los Equipos de Trabajo.

Un actor muy importante en la actualización constante que se requiere para mantener claros los objetivos, tanto situacionales como los contenidos en la Misión de la institución educativa, es el Rector (a). Es él o ella, sobre quien recae principalmente, esta responsabilidad. Es necesario que sea la persona que está a la cabeza de la institución educativa, quien ha de mantener claros los objetivos y sobre todo utilizando medios diversos para recordarlos cada vez que sea necesario.

#### **b) Atención a las Relaciones Informales (o sociales) entre los miembros del EG.**

Cualquier cargo directivo, tiene la responsabilidad de formar Equipos de Trabajo e incentivar y fortalecer el Trabajo en Equipo, como un medio importante en el mejoramiento de la calidad de la Gestión de la institución educativa. Existen varios criterios para formar estos Equipos. entre ellos, las capacidades técnicas de los sujetos, la disponibilidad horaria, etc. pero uno importante a considerar es la relación interpersonal entre los miembros que lo conforman.

Para las distintas personas que pertenecen a una institución educativa es natural y reconocido que todos tengan sus amigos en este espacio. Estas relaciones se basan en una compleja trama de interacciones, que no viene al caso profundizar, pero que en cierto modo, son un elemento importante a la hora de fortalecer el Trabajo en Equipo, va que puede ser un factor facilitador de las relaciones interpersonales. afectar positivamente la motivación y por tanto, consolidar la aspiración por el logro los objetivos contenidos en la situación que deben enfrentar.

Uno de los problemas más serios que se enfrenta en la gestión de una institución educativa es a quienes delegamos la acción de enfrentar una situación presentada bajo qué criterios puede decidir. Una recomendación, entonces. es

buscar entre quienes existen afinidades personales. de modo de hacer más gratificante la realización de la actividad requerida.

### **c) Delegación de Roles y Funciones.**

Dada la importancia de este punto, se desarrollará en extenso, más adelante en este mismo Módulo.

### **d) Flujo claro y expedito de la Información**

En toda organización, el flujo de información tiene un papel central en su funcionamiento. De esto se puede deducir que para fortalecer el Trabajo en Equipo. es necesario que la articulación de las personas que lo llevan a cabo. esto fundada en el conocimiento claro y sin interferencias de todos los antecedentes requeridos para efectuar la labor encomendada.

Estos antecedentes se refieren a todos aquellos aspectos que :

- a.) se requieren para poder cumplir los objetivos deseados para una situación determinada, tanto los referidos a las tareas necesarias,
- b.) aquellos de contexto que permiten ubicar la situación en procesos de conducción propias de la institución educativa.

Al existir interferencias, como por ejemplo por claridad en las tareas asignadas, falta de claridad en el contexto en que se actúa, etc. puede llevar al Equipo de Trabajo a ver obstaculizado el logro de su Trabajo desempeñado.

Por lo tanto, revitalizar los flujos de información entre quienes conducen el centro educativo (Rector o EG) y los distintos Equipos de Trabajo. conformados para apoyar la Gestión, junto con las Redes Sociales Significativas generadas para fortalecer este proceso, se convierte en un elemento central del que hay que tener una preocupación constante.

### **e) Trabajo con "Redes Sociales Significativas".**

A partir de la consideración de un contexto real de la institución educativa, es que anteriormente se mencionaron tres condiciones que podrían dificultar el fortalecimiento del Trabajo en Equipo. Entre estas condiciones mencionamos:

1. Alta rotación horaria de profesores.
2. Poca disponibilidad de tiempo por parte de los profesores.

### 3. Dificultad para conciliar horarios entre los profesores.

Dadas estas dificultades, es que es pertinente desarrollar una fuerte capacidad para disponer el Trabajo con "Redes Sociales Significativas", concepto explicado en la parte "Enfoque de Redes" en este mismo Módulo.

Disponer el trabajo con Redes, implica:

a. saber reconocer los actores de la institución educativa que pueden colaborar en determinadas situaciones que hay que enfrentar.

b. reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno de estos actores colaboradores

c. clarificar los objetivos de la situación en la cual van a colaborar

d. delegar sus funciones con extrema claridad

e. retroalimentarse de sus resultados de modo que pueda ser siempre sentido que la colaboración prestada es reconocida por quienes la solicitan (en este caso el EG).

#### f) Retroalimentación Constante.

Para trabajar en Equipo, el EG debe desarrollar necesariamente la capacidad de retroalimentar las labores que implementa, de tal manera que pueda generar constantemente insumos que permiten fortalecer, perfeccionar o corregir las acciones que emprende para conducir la institución educativa.

### 3. EJERCICIO DE APROPIACIÓN

#### 3. 1. Comprensión del Concepto

1. Después de leído el texto "Definición del Concepto No.3: El Trabajo en Equipo", solicite al grupo, discutir lo siguiente:

1. Cuáles son las ideas principales del texto.

2. Cómo es definido, por el texto, el Trabajo en Equipo

3. Al interior del EG, cuáles son las capacidades necesarias para fortalecer el Trabajo en Equipo que :

3.1. Se han utilizado frecuentemente.

3.2. Se han utilizado esporádicamente.

3.3. Nunca han sido utilizadas

3.4. Explícite razones.

II. Cómo cree que se puede fortalecer el Trabajo en Equipo al interior del EG. Discutan sobre las capacidades más urgentes que hay que facilitar.



## **VII. APROXIMACION AL CONCEPTO N' 5: Roles y Funciones desde la Perspectiva Sistémica.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Para la puesta en marcha del Trabajo en Equipo, es importante que el EG visualice a la organización escolar como un Sistema Abierto en constante transformación, que logre experimentar constantemente el trabajo con redes de apoyo, tanto macro como micro sociales v que pueda reconocer. en estas redes. las destrezas. habilidades, dificultades v debilidades de cada uno de los actores con quienes ha compartido labores.

Esto es una antesala para manejar habitualmente una capacidad fundamental para el trabajo en Equipo: reconocer, consensuar y delegar los roles y funciones de cada uno de los actores presentes en la institución educativa.

A continuación profundizaremos, los aspectos más importantes que se deben considerar para delimitar roles v funciones.

### **2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO.**

#### **2. 1. El Rol en la Organización Escolar**

En la institución educativa, como en toda organización, su funcionamiento depende de cada uno los actores presentes en su quehacer cotidiano.

Estos actores, a su vez, están distribuidos de acuerdo con los roles asignados, que los ubican en posiciones diferentes, atribuyéndoseles funciones que les son propias y que deben ser cumplidas de acuerdo con determinadas expectativas sociales.

Es constante la demanda por parte de los EG, por tener claridad con respecto a los roles y las funciones adscritas a cada uno de sus miembros y de cada actor presente en la institución educativa, de modo de poder optimizar el funcionamiento dinámico de la organización escolar.

En primer lugar, en cualquier orden institucional, como lo es la organización escolar, es necesario establecer determinadas acciones como objetivas, al alcance de la comprensión de cualquiera de sus miembros, pero solo con posibilidad de ser ejercidas por los actores a quienes corresponde por definición del rol. Este cúmulo de conocimiento inherente a una organización escolar y que le permite tipificar las acciones específicas y objetivas lleva a delimitar los Roles.

Entonces, entenderemos por "Rol" **todas aquellas acciones objetivables, que nacen de un conocimiento acumulado por la organización y que sólo pueden ser ejercidas de una manera específica para dicho contexto.**

Por ejemplo, el estudiante ejerce su rol, comportándose de acuerdo con acciones objetivas que son producto del conocimiento almacenado por la organización a lo largo de los años. Hubo muchos "estudiantes" antes de él, que permitieron a la organización escolar, acumular un conocimiento acerca de qué esperar del ejercicio de ser estudiante.

Al desempeñar roles en una organización escolar, los individuos participan en un mundo social; al internalizar dichos roles ese mundo cobra realidad para ellos subjetivamente.

Dado lo anterior, el ejercicio del Rol no es algo distinto a la identidad de las personas que lo ejercen, es decir, al Yo del sujeto que lo asume. El rol es una parte de la identidad de las personas y tiene vida propia en la subjetividad que le atañe. De hecho, el sujeto que ejerce un rol, puede hallar parte de su identificación en este ejercicio.

Por ejemplo, cuando una persona ejerce el Rol de Director, una parte de sí es el Director, pero queda toda una parte de sí misma que no necesariamente la absorbe el rol y que, incluso, cuando se requiere evaluar el ejercicio del rol, puede ser separadas entre sí. De hecho, el Director puede hablar de su comportamiento como tal como si pudiera parcialmente objetivar las conductas adscritas al rol y descomprometerlas de su persona completa.

El actor se identifica con las tipificaciones de comportamiento objetivadas socialmente por la Comunidad Escolar, pero vuelve a ponerse a distancia de ellas cuando reflexiona posteriormente sobre su comportamiento.

Resumiendo, entenderemos por Rol:

1. Se define como las acciones objetivables adscritas por un conocimiento acumulado de la organización.
2. Se operacionaliza a través de funciones específicas

3. Se atribuye a una persona determinada, quien integra el rol a su identidad. Esto le lleva a ejercer el rol de una manera particular.

4. Su ejercicio se retroalimenta y se perfecciona a partir, del cumplimiento de las expectativas de quienes le rodean.

## 2.2. Tipos de Roles.

Dentro de la definición del Rol estableceremos las siguientes distinciones:

**Rol Formal:** Esta adscrito a las características del cargo que desempeña, de un carácter permanente y de reconocimiento formal, lo que hace que sea conocido y reconocido por la sociedad desde la tradición o la cultura escolar.

**Rol Informal:** Apunta o está adscrito a las competencias personales de un individuo, reconocidas por su grupo de pares, es de duración variable en relación con las tareas asignadas, no está formalizado y es solo reconocido por su grupo de trabajo.

## 2.3. Formas de ejercer el Rol.

Si bien, desarrollamos anteriormente la idea de que el Rol es un conjunto de acciones objetivables producto de un conocimiento acumulado de la organización escolar. Y que se regula su ejercicio a partir de las expectativas sociales que genera. También mencionamos su relación con el Yo de cada sujeto que lo ejerce.

Detrás de cada Rol está una persona, con sus propias creencias, afectos, normas y valores, que de alguna manera, le dan un matiz y un sello personal al ejercicio de cada rol.

La forma en que cada persona ejerce el Rol es única y apunta a como las habilidades personales o destrezas personales. reconocidas o no por otros. permiten desarrollar el rol desde un punto de vista relacional, es decir. integrando no solo los conocimientos sociales objetivos sino también los roles de otras personas que son miembros de la organización escolar en la que estamos presentes.

Roles y funciones se observan en la integridad de la persona y ambos conviven constituyéndonos en el propio y particular persona que somos.

De hecho, habrá un rol de Rector, uno de estudiante, uno de profesor. Pero habrá muchas formas de variar su ejercicio, de darle una impronta novedosa y grata para todos, sin necesidad de salirse de los comportamientos socialmente esperados.

#### 2.4. Las Funciones en la institución educativa.

Otro punto esencial en una organización escolar, está dado por las Funciones.

Entenderemos por Funciones al conjunto de acciones que realiza un individuo en el rol que desempeña, como consecuencia de las responsabilidades adscritas al cargo, sus competencias personales, estudios o habilidades.

Las Funciones se ejercen a partir de los siguientes contextos:

- a. son asumidas o delegadas para ejercer el rol y son perdurables en el tiempo
- b. son asumidas o delegadas en momentos emergentes y son de corta duración

Las funciones pueden ser ejercidas en las siguientes condiciones:

- a. claramente delimitadas y con o sin registro de su cumplimiento
- b. medianamente delimitadas y con o sin registro de su cumplimiento
- c. sin claridad en su delimitación y con o sin registro de su cumplimiento

El mayor riesgo de los puntos b y c que puede ocurrir es que una misma función esté siendo asumida por varios actores o bien que alguna función importante no esté siendo asumida ni delegada.

El registro de cumplimiento se refiere a la acción de verificar si la función fue ejecutada correctamente.

La verificación del cumplimiento de la función puede ser realizada por: un superior jerárquico, un igual; un subalterno.

### 3. EJERCICIO DE APROPIACION

#### A. Objetivo

Comprender y Apropiarse de los conceptos de Rol y de Función como un instrumento importante para fortalecer el Trabajo en Equipo

#### B. Instrucciones para el Conductor

**b.1.** Prepare los siguientes materiales:

- 2 papelógrafos
- plumones
- una hoja para cada persona
- un lápiz para cada persona

**b.2.** En el momento en que solicite el diálogo y la reflexión grupal, oriente la discusión siempre en torno a los tópicos que plantea el ejercicio. Evite la dispersión de las opiniones. No olvide: tiene un tiempo limitado para cumplir con la sesión de trabajo y es importante que sean realizados los ejercicios correspondientes.

**b.3.** Resguarde el respeto por las instrucciones de las actividades, especialmente cuando se explicita la forma en que debe trabajar, ya sea individualmente, en parejas o en grupo.

**b.4.** Motivar la participación, la expresión de las opiniones de cada uno de los miembros del grupo.

**b.5.** Resuelva las dudas de la siguiente manera:

- Colaborativamente al interior del grupo de trabajo.
- Con su supervisor

**C.** Actividad

**C. 1.** Roles: su definición como un desafío

1. Este punto es de desarrollo individual. Pida al grupo completar el siguiente cuadro, con la información que se le solicita para los roles presentados. Lo importante es que lo haga en función a la realidad actual del ejercicio de cada rol en su institución educativa.

2. Pida a cada participante compartir sus definiciones con el resto del Grupo. Solicíteles evitar emitir juicios a priori sobre alguna definición. Recuerde: No hay una definición más correcta que la otra.

3. De todas las definiciones compartidas, seleccione aleatoriamente cuatro y complete el siguiente cuadro. Anótelas en el primer papelógrafo. (si alguna otra definición aporta un elemento totalmente distinto, incorpórela)

3.1 En la parte "Formas de Ejercer el Rol", incentive a los participantes a anotar tres formas distintas a lo menos, pueden ser imaginarias o reales.

ROL	DEFINICIONES	FORMAS DE EJERCER EL ROL
Rector (a)		
Supervisor (a)		
Jefe (a) de UTP		
Profesor (a)		
Profesor (a)		
Estudiante (a)		

4. Pida al Grupo reflexionar en tomo a los siguientes puntos:

- Coincidencia entre las definiciones dadas para cada uno de los roles
- Coincidencia de las definiciones entre distintos roles. (por ejemplo: Rector y representante de los Profesores; Profesores; Supervisor, etc. Todas las combinaciones posibles).

5. Pregunte al grupo: ¿Cuántas formas de ejercer el mismo Rol se encontraron? Comente que puede hacer el EG para incentivar una flexibilidad en las Formas de Ejercer el Rol, especialmente en los casos en que este ejercicio puede presentar resistencias entre los otros actores.

6. Pregunte al Grupo: ¿Qué opinión les merece lo encontrado en la actividad?

7. Pregunte al Grupo: La situación presentada con el desarrollo del ejercicio, ¿dificulta o facilita el funcionamiento de los Roles al interior de la institución educativa?

8. En el caso que se concluya que la situación obstaculiza el ejercicio de los roles, en el segundo papelógrafo, solicite al grupo completar el siguiente cuadro, pero ahora basados en una situación mejorada de las definiciones y de las inscripciones de funciones.

ROL	DEFINICIONES	FUNCIONES ADSCRITAS	FORMAS DE EJERCER EL ROL
Rector (a)			
Supervisor (a)			
Representante Profesores			

Orientador (a)			
Profesor (a)			
Estudiante (a)			

C-2. FUNCIONES. En cronograma semanal

1. Solicite al grupo trabajar de manera individual, completando el siguiente cuadro y anotando cada una de las funciones que le tocó realizar durante la semana pasada.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Mañana					
Tarde					

2. Continuando con el trabajo individual, solicite a los participantes explicar las funciones que no realizó, pero que eran necesarias para su trabajo. Pida completar el siguiente cronograma.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Mañana					
Tarde					

3. Trabajo Individual. Solicite realizar una jerarquización de funciones: Poniendo en primer lugar las más importantes para ejercer su rol y en último lugar las menos importantes. Utilice tanto las funciones del primer cuadro como las del segundo cuadro.

4. Pida al grupo comentar sus respuestas y compartir que ocurrió con este ejercicio en términos de la experiencia vivida.

5. Finalice la actividad, pidiendo al grupo reflexionar sobre:

*- Motivos por los cuales tomó la decisión de realizar una función.*

- *Capacidad actual del EG para delimitar funciones, delegarlas oportunamente y clarificarlas por roles.*
- *Capacidad actual del EG para ligar esta delimitación de roles y funciones con un Trabajo en Equipo Efectivo.*

### **Ficha de Evaluación del Módulo**

#### **Introducción:**

A continuación les presentamos la pauta de evaluación del módulo. Dicha pauta pretende recoger las apreciaciones del Equipo de Gestión de la institución educativa respecto del módulo recién trabajado.

Recuerden que es muy importante, para el Componente de Gestión Directiva, su opinión respecto de los contenidos del **Módulo No. 2**, la que será nuestra retroalimentación para realizar las adecuaciones necesarias para la elaboración de materiales definitivos.

#### **Objetivo:**

Mejorar los contenidos del módulo "La Cultura Colaborativa en el contexto de la organización escolar" con el aporte del Equipo de Gestión de la institución educativa a fin de corregirlos y adecuarlos a sus propias necesidades .

#### **Metodología:**

La evaluación del Módulo debe ser realizada por el EG en su conjunto.

Una vez terminada la evaluación, desprenda las hojas respectivas de la carpeta y entrégueselas a su supervisor.

La pauta de evaluación consta de dos partes:

#### **I. APRECIACION ESPECIFICA DEL MÓDULO:**

- A) Evaluación de los Contenidos del Módulo
- B) Evaluación de las Actividades del Nódulo

#### **II. APRECIACION GENERAL DEL NÓDULO.**

Contenidos y objetivos

**¡Muchas Gracias!**

**I. APRECIACION ESPECIFICA DEL MÓDULO:**

Para cada ítem a evaluar. solicitamos asignar una nota de 1 a 7. de acuerdo al sistema tradicional de notas.

A) Evaluación de los Contenidos del Módulo

<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>NOTA</b>
Claridad de la presentación de los contenidos	
Extensión de la presentación	
Pertinencia de los contenidos en relación a la realidad del Institución educativa	
Coherencia entre los diferentes temas del mismo Módulo.	
Utilidad para el EG	

**Principales Fortalezas de los Contenidos**

--

**Principales Debilidades de los Contenidos**

--

**Sugerencias para su mejoramiento**

--

--

B) Evaluación de las Actividades del Módulo

ITEM EVALUADO	NOTA
Claridad de la instrucciones	
Coherencia con los contenidos	
Pertinencia de los contenidos en relación a la realidad del Institución educativa	
Utilidad para la comprensión de los contenidos	
Utilidad para el EG	

**Principales Fortalezas de las Actividades**

--

**Principales Debilidades de las Actividades**

--

**Sugerencias para su mejoramiento**

--

II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO

**PRINCIPALES FORTALEZAS DEL MÓDULO**

--

Empty rectangular box for header information.

**PRINCIPALES DEBILIDADES DEL MÓDULO**

Empty rectangular box for listing the main weaknesses of the module.

**SUGERENCIAS PARA SU MEJORAMIENTO**

Empty rectangular box for providing suggestions for improvement.

## **MÓDULO 3: "PREPARANDO LA COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LAS ACCIONES DE GESTIÓN".**

### **Objetivo**

Fortalecer la Comunicación como un elemento indispensable para el desarrollo de la Gestión Directiva.

Distinguir los niveles en que ocurre la comunicación, con el fin de despejar la acción comunicativa de interferencias que obstaculicen el diálogo al interior del EG y entre éste y el resto de los actores de la institución educativa.

### **I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO**

Este Módulo desarrolla aspectos teóricos que permiten profundizar elementos que fortalezcan la comunicación tanto al interior del EG como entre el EG y el resto de los actores de la comunidad escolar.

El concepto más que desarrolla este módulo es la Metacomunicación, entendida como un procedimiento que se pretende instalar en los EG, para consolidarla como una capacidad que facilite y fortalezca la comunicación humana entre los actores de toda el Institución educativa y especialmente del EG como conductor de la institución educativa.

### **II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO No. 1: La Metacomunicación.**

#### **1. INTRODUCCION**

En el contexto de la Cultura Colaborativa que se propicia para la organización escolar, es imprescindible poder abordar de manera integral, los ámbitos que facilitan o dificultan la comunicación entre los actores de la institución educativa y especialmente al interior del EG.

La Comunicación Efectiva se ha transformado, en la actualidad, en una herramienta indispensable para abordar la complejidad de la realidad organizacional de la institución educativa. Este actor puede apoyar procesos importantes de consolidación de una Cultura Escolar fundamentada en sus

objetivos educacionales, en la que el Trabajo en Equipo es la acción a la que se logra recurrir frecuentemente para enfrentar Con mayor eficacia las situaciones propias de la Gestión Directiva.

A continuación presentamos las definiciones básicas que aportarían para despejar ámbitos de la comunicación humana.

## 2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

Cuando el EG se plantea la necesidad de fortalecer su Gestión o algunos ámbitos de

Ella, es necesario hacerse la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede facilitar que  
la reflexión crítica y autocrítica acerca de la Gestión,  
se den en un ambiente favorecedor del diálogo sincero y constructivo?

Para respondernos esta pregunta, vamos a comprender el concepto de "Metacomunicación".

Este concepto proviene de estudios realizados en el Mental Reaserch Institute, de California, conocido también como el "Grupo de Palo Alto", quienes desde el año 1958 han estudiado las relaciones humanas y la comunicación.

La Metacomunicación es una herramienta que sirve para mejorar la comunicación humana entre los miembros del EG y entre el EG y los otros actores de la institución educativa.

Esta herramienta, a su vez, debe ser consolidada como una capacidad a la que se recurre cada vez que sea necesario, de modo que el EG pueda estar continuamente despejando las condiciones para favorecer el flujo expedito de la información que circula producto de la Gestión misma.

La Metacomunicación puede ser definida como la capacidad de hablar acerca del modo en que hablamos, es decir, la capacidad para despejar aspectos que pudieran estar obstaculizando una comunicación más expedita entre dos personas.

La Metacomunicación tiene dos ejes conceptuales para poder ejercitarla y llevarla a la práctica:

2.1. Regularidad de los patrones comunicacionales, es decir, que para que una comunicación pueda llegar a ser objeto de reflexión y/o preocupación, debe

ser regular en el tiempo, debe tener reglas que la sustenten y que pueden ser observadas por un tercero.

2.2. Tiene dos aspectos que le permiten funcionar: el aspecto de contenido y el aspecto relacional.

Ambos puntos, el 2.1 y el 2.2. deben estar interrelacionados entre sí para poder utilizar la Metacomunicación como una herramienta efectiva para despejar obstáculos en la comunicación.

Ahora, vamos a definir cada uno de estos dos puntos.

2.1 Los Patrones Regulares de Comunicación.

Para introducir el concepto de Reglas en la Comunicación, o de patrones regulares de comunicación -como también pueden denominarse-, Paul Watzlawick, relata una situación en la página 9 de su libro "La Coleta del Barón de Munchausen"

"Supongamos que un inexperto en ajedrez observa en un país extranjero a dos personas que están realizando una actividad claramente simbólica: están moviendo figuras en un tablero. Puesto que no conoce el idioma del país, no les puede pedir una explicación de su comportamiento. En cambio, a través de una observación suficientemente larga de los diferentes comportamientos entre los dos jugadores (probablemente a lo largo de varias partidas), le es posible deducir todas las reglas del juego de ajedrez y reconocer el jaque mate como su meta. Lo conseguirá analizando, el comportamiento de los jugadores en su regularidad constatando de este modo que ciertas formas de comportamiento (jugadas) se producen frecuentemente para determinadas figuras y nunca para otras. Esto le hace suponer que los jugadores siguen determinadas reglas deducibles de la observación".

Dado lo relatado por el autor es posible concluir que el observador logra descifrar una serie de **Reglas** sencillas que se dan en la interacción entre los dos jugadores y el tablero.

Siguiendo con una analogía, es posible llegar a tres puntos importantes para profundizar en el concepto de Metacomunicación:

**a. Interacción recíproca entre las personas que se comunican:** No se analizan los movimientos de los jugadores como partículas aisladas, sino siempre se visualiza la regularidad de las interacciones entre estos movimientos. De hecho, uno provoca al otro y así recíprocamente, convirtiendo varias acciones en regulares para su aparición.

Llevado esto a la vida real, podemos plantear que cuando exploramos la comunicación entre dos personas, podemos visualizar que ***se produce por la interacción entre ambas.***

Esto implica una relación circular donde la actuación de uno influye en la reacción del otro y esta reacción influye a su vez en el uno y así sucesivamente hasta transformarse en un patrón regular de comunicación.

Es una interacción y este supuesto apunta a afirmar que una comunicación no depende de las características personales o individuales de un sujeto particular, sino de la relación que se establece entre dos sujetos.

De hecho ustedes pueden darse cuenta que es muy probable que tenían distintos tipos de comunicación (ya sea más fluida o más difícil) con distintas personas. Es más, pueden darse cuenta con quienes tienen determinados patrones comunicacionales.

Estos patrones comunicacionales son producto de las reiteradas formas de comunicarse y que a través del tiempo han sido similares, convirtiéndose en reglas que pueden ser detectadas.

**b. El acto comunicativo requiere de un mínimo de dos personas:** Los movimientos que se traducen en acciones regulares, están siempre inmersos entre dos personas, es decir, es relevante la observación de la interacción entre jugadores para comprender mejor las jugadas.

Para un acto comunicativo, siempre es imprescindible la relación, a lo menos, entre dos personas. En el caso de la institución educativa, son los actores de distintos estamentos los que se comunican entre sí.

**c. La Comunicación y sus signos:** Todas las personas que se relacionan entre sí se comunican, por lo que **los signos** involucrados en ella, pueden ser un objeto de comprensión para el observador.

Para adentrarnos en la comprensión de la comunicación es importante considerar los elementos antes mencionados, ya que son importantes para el análisis y la profundización de los aspectos comunicacionales. Estos elementos mencionados nos llevan a la necesidad de establecer una premisa comunicacional:

"Las personas desarrollan modos de comunicarse que se convierten en regulares con el tiempo, y que un observador puede ser capaz de detectar. Si esta forma comunicacional, se transforma en REGLA, se puede primeramente reconocer, para luego hablar acerca de ella".

Por ejemplo, cuando dos actores del sistema organizacional se han comunicado constantemente. dado que tienen tareas comunes, es posible que un observador externo pueda percibir la forma que tienen de comunicarse, si tienen una buena relación, si ésta es fluida o bien una relación conflictiva. Pero, para llegar a una conclusión, se debe observar su comunicación en distintas situaciones, a través del tiempo.

Esto es así, ya que un solo episodio no necesariamente entrega una regularidad al observador externo. Por ejemplo, si los ve discutiendo una vez, no puede concluir que la relación es mala, ya que pudo ser tan sólo un episodio aislado. Si la forma de comunicarse se repite, (los ve comunicándose en varias, situaciones), entonces podemos concluir que ésta es regular, es decir, presenta elementos que nos permiten describir la relación entre ambos actores.

## 2.2 Aspectos de la Comunicación.

El segundo punto a considerar para hablar acerca de la Metacomunicación es la siguiente distinción:

Toda comunicación tiene dos aspectos:

- 1º. El aspecto de Contenido: proporciona una información determinada representando un contenido específico.
- 2º. El aspecto Relacional: toda comunicación contiene la relación entre las personas que se están comunicando.

En relación al primer aspecto mencionado, es decir, el aspecto del contenido, podemos indicar que éste se refiere al mensaje emitido. Este mensaje siempre es NEUTRO, ya que cualquier contenido que sea expresado por el mensaje va a describir una situación o hecho.

Con respecto al segundo aspecto de la comunicación. el Relacional, es importante tener en cuenta que el Módulo Visión de Sistema desarrolla la siguiente definición:

"Los subsistemas, entendidos como los actores y/o los estamentos, se **relacionan** entre sí. Entendemos por **relación** el nexo existente entre un actor, un grupo de actores y/o estamentos entre sí. La relación se da por el sólo hecho de pertenecer a un mismo sistema y es condición para permanecer en él".

Entonces, un nivel más en la definición de Comunicación entre dos actores está dado por la Calidad de la Relación que poseen y tiene que ver con el grado en

que ésta repercute en la fluidez de la información que se transmite entre los actores.

Es decir, podemos hablar del aspecto relacional cuando nos referimos a características que se adscriben al tipo de vínculo que se establece entre dos o más personas, y a grandes rasgos puede ser tipificada como una "Relación de Buena Calidad" o una "Relación de Mala Calidad", con todos los matices intermedios que existen entre ambos tipos, por supuesto.

Continuando con la explicación del aspecto relacional definido, podemos mencionar el siguiente ejemplo:

| "¿me podrías entregar un informe  
| acerca de tus últimos resultados?"

Lo dicho en la frase habla de un contenido que es comprensible por sí mismo. La petición de un informe.

Ahora bien, esta frase dicha entre un Director a un Alumno al cual está a punto de expulsar, no toma la misma tonalidad que dicha entre dos profesores amigos que están intercambiando experiencias docentes.

Hasta aquí es importante que se internalice la distinción entre los dos niveles de la comunicación explicitados anteriormente.

Esta distinción nos permite visualizar **cuatro situaciones posibles** en las interacciones comunicacionales entre las personas:

#### **a. Acuerdo en el contenido y en lo relacional**

Este tipo de comunicación surge cuando dos individuos tienen una relación personal fluida y están conversando acerca de algún tópico sobre el cual tienen opiniones similares.

#### **b. Acuerdo en el contenido y desacuerdo en lo relacional**

Aquí se presenta el hecho que dos personas tiene opiniones similares en relación al tema de conversación. pero no manifiestan simpatías el uno por el otro.

#### **c. Acuerdo en lo relacional y desacuerdo en el contenido**

Ocurre cuando existe una buena relación entre dos actores, pero están en franco desacuerdo con las opiniones de cada cual.

#### **d. Desacuerdo en lo relacional, desacuerdo en el contenido**

Se presenta cuando dos personas tiene una relación deteriorada y además no están de acuerdo en los contenidos que están discutiendo.

Finalmente, definiremos Metacomunicación como:

hablar acerca de cómo se comunican las personas, es decir, cómo debe entenderse la relación entre ambas.

### **2.3. La Metacomunicación**

Definiremos Metacomunicación como la herramienta que puede utilizar el EG para despejar la comunicación tanto al interior del equipo como entre cada uno de los actores del Institución educativa.

El objetivo final de esta herramienta es ***el acto de hablar acerca de cómo nos comunicamos.***

La Metacomunicación puede ser definida como la capacidad de hablar acerca del modo en que hablamos, es decir, la capacidad para despejar aspectos que pudieran estar obstaculizando una comunicación más expedita entre dos o más personas.

Es decir, hablar acerca de cómo hablamos, o bien:

Dilucidar el aspecto relacional de la comunicación, especialmente cuando se ha transformado en un patrón regular de comunicación esté obstaculizando la fluidez del mensaje emitido.

Esto significa poder reconocer la regularidad de los patrones comunicacionales, con el fin de distinguir en una conversación dos aspectos: por un lado los contenidos que se transmiten entre los actores que se comunican y por otro lado el aspecto de la relación entre los individuos que están dialogando, propiamente tal.

Si bien la comunicación tiene estos dos aspectos, de acuerdo con lo estudiado por el grupo Palo Alto de California. para la comunicación es más importante el aspecto relacional. Es decir, para hablar acerca de la comunicación es relevante

**reconocer el tipo de relación que existe entre las personas que se están comunicando**, de modo de puedan ser capaces de despejarla como una posible interferencia en la Comunicación Cotidiana.

A juicio de los autores, "mientras más sana es una relación, más se pierde en el trasfondo el aspecto de la comunicación vinculado con la relación. Del mismo modo, las relaciones enfermas se caracterizan por una constante lucha acerca de la naturaleza de la relación, mientras que el aspecto ligado con el contenido se hace cada vez menos importante."(Watzlawick. P. "Teoría de la Comunicación Humana",. pág. 54)

Sin embargo, para efectos del Fortalecimiento de la Gestión, por ahora vamos a Metacomunicarnos para lograr los siguientes propósitos:

- Distinguir los contenidos presentes en una comunicación.
- Distinguir el aspecto relacional de quienes se están comunicando, manifestado a través de los contenidos.
- Poder reflexionar acerca de la Gestión, despejando los elementos presentes en la comunicación, con el propósito de realizar el Análisis de las Acciones de Gestión, aún cuando las relaciones humanas no estén en su mejor momento.

Para esto es necesario que el aspecto relacional pueda ser conversado en un momento distinto a cuando se tratan los contenidos relativos a la Gestión.

Con esta herramienta, no se pretende mejorar las relaciones al interior del EG o del EG con otros actores. Esto ESCAPA A LOS PROPÓSITOS DEL MATERIAL, e, intervenir en relaciones humanas es una materia de mayor complejidad y direccionalidad que no puede entregar un material de esta naturaleza.

Sin embargo, esta herramienta sí nos sirve para despejar el aspecto relacional del contenido emitido, de manera de poder trabajar en función de tareas, concentrando el esfuerzo en el contenido que conlleva el poder realizarlas. Es decir, disminuir la influencia del aspecto relacional y aumentar la importancia del contenido, mejorando su comprensión por sí mismo, ojalá lo más ajeno posible a historias de malas relaciones.

Es casi. como si se pretendiera, por un pequeño instante, suspender el tipo de relación forjada. en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la tarea

### III. EJERCICIO DE APROPIACIÓN

#### A. Objetivo

Comprender, internalizar y facilitar la aplicación práctica de la Comunicación Efectiva a través de la destreza para distinguir sus dos niveles de ocurrencia.

#### B. Instrucciones para el Conductor

##### b.1. Prepare los siguientes materiales:

- Para la Actividad C.2., tenga las Tarjetas con las afirmaciones por parejas.

- Para la actividad C.3., dos hojas con el relato de cada una de las dos actuaciones.  
Esto es para facilitar la presentación que van a realizar los voluntarios.

b.2. En el momento en que solicite el diálogo y la reflexión grupal, oriente la discusión siempre en torno a los tópicos que plantea el ejercicio. Evite la dispersión de las opiniones. No olvide: tiene un tiempo limitado para cumplir con la sesión de trabajo y es importante que sean realizados los ejercicios correspondientes.

b.3. Guarde el respeto por las instrucciones de las actividades, especialmente cuando se explicita la forma en que debe trabajar, ya sea individualmente, en parlas o en grupo.

b.4. Motive la participación y la expresión de las opiniones de cada uno de los miembros del grupo.

b.5. Resuelva las dudas de la siguiente manera:

- Colaborativamente al interior del grupo de trabajo.

- Con su supervisor

#### C. Actividades

##### C. 1. Comprensión del Concepto.

I. Después de leído el texto, solicite al grupo, discutir lo siguiente:

1. Cuáles son las ideas principales del texto.

---

---

---

---

2. Cómo os definida la **Metacomunicación**.

---

---

---

---

II. Solicite tres voluntarios para que expongan ante el grupo. lo que entendieron de lo siguiente:

Voluntario 1: "El aspecto Relacional de la Comunicación".

Voluntario 2.: "El aspecto de Contenido de la Comunicación."

Voluntario 3: "La regularidad de los patrones comunicacionales"

Incentive el consenso grupal en tomo a estos tres conceptos. Para esto, motive los aportes del resto de los participantes para profundizar las definiciones expuestas por los voluntarios.

### C.2. Integración Conceptual

1. Después de leído el texto, realice el siguiente ejercicio:
2. Forme parejas de participantes y numérelos arbitrariamente desde el No. 1.
3. Plantee que las respuestas para este ejercicio no necesariamente están detalladas en el texto pero sí se pueden deducir de él.
4. Distribuya, al azar, las siguientes afirmaciones y preguntas:

**Pareja No. 1:**

Cómo reconocer una Regla Comunicacional entre dos personas de un episodio comunicacional que se presenta en variadas oportunidades.

Relate un ejemplo para -graficar la regla.

**Pareja No. 2:**

De acuerdo con el texto, cuáles son las tres situaciones comunicacionales posibles en las interacciones humanas.

Entregue un ejemplo de cada una de las situaciones descritas.

**Pareja No. 3:**

Cuál es la importancia de la Metacomunicación en la Gestión del EG.

En qué momentos podría ser utilizada para despejar la comunicación del EG con los distintos actores con los cuales se relaciona.

Motive una reflexión grupal acerca del trabajo que se desarrolló por parejas. Incentive que se compartan los aprendizajes obtenidos.

**C.3. Aprendiendo a Metacomunicarnos**

1. Solicite a dos voluntarios del grupo.
2. Pídales salir un momento de la sala de trabajo.
3. Entregue la siguiente instrucción al Grupo:

Observen el diálogo que le van a presentar los dos voluntarios y Uds., en forma individual, respondan las siguientes preguntas:

A. *¿Cómo describiría la relación entre las dos personas?*

B. *¿Cuál es el contenido de la conversación?*

4. Salga de la sala de trabajo y entregue las siguientes instrucciones a los dos voluntarios

**4.1.** Van a realizar dos actuaciones. Es importante que no las exageren. Especialmente para tratar de imitar la vida real, donde las emociones sólo se expresan parcialmente.

**4.2.** Comprendido este punto, pida algún comentario o duda a los voluntarios con respecto a esta primera instrucción.

**4.3.** Cada actuación debe durar como máximo tres minutos.

**4.4.** Pídales que anoten las ideas centrales del relato que se plantea a continuación. con el fin de utilizar una "ayuda memoria" durante la actuación si así lo necesitan.

**4.3.** Primera actuación: Uds. son dos docentes directivos Representante de los Profesores y Supervisor que tienen una amistad de larga data, ya que llevan juntos varios años en la misma institución educativa. Sin embargo, al Supervisor se le acercó una alumna contándole que estaba embarazada. El Representante de los Profesores considera importante que pueda incentivar a la joven a contarlo a sus padres que no se encuentran enterados, pero el Supervisor se opone, ya que al parecer no son padres con buenos antecedentes como tales. Se inicia un diálogo entre ambos, donde la discrepancia queda de manifiesto. Si bien pueden enojarse un poco, la discusión no debe alterar substancialmente la relación entre ambos.

**4.6.** Segunda actuación: Uds. son dos Profesores que tienen una mala relación entre sí, años que se hablan sólo lo suficiente. Sin embargo, se encuentran por casualidad en una convivencia de curso, sin saber que estaban ambos invitados. Ante tal situación, comienzan un diálogo en el que se dan cuenta de que están aplicando metodologías innovadoras en sus respectivos cursos, ambos las valoran muchísimo y ambos tienen la disposición de cambiar los métodos de enseñanza utilizados tradicionalmente en las clases. Este acuerdo, sin embargo, si bien acerca la conversación entre ambos, deja entrever la mala relación de los dos profesores.

**4.7.** Repita los dos relatos con los voluntarios cuantas veces sea necesario, con el fin de dejar claramente estipulado lo que se requiere de sus actuaciones.

**4.8.** Solicíteles presentar las dos actuaciones. Recuerde al resto del grupo que deben observar y contestar las dos preguntas dadas en las instrucciones .

**4.9.** Verifique que los tiempos de ambas actuaciones no se extiendan más allá de seis minutos en total.

**4.10.** Una vez terminadas las dos actuaciones, abra el diálogo acerca de las anotaciones realizadas por los observadores.

**4.11.** Permita el diálogo libre durante diez minutos y luego oriéntelo en función de las siguientes preguntas:

A. ¿Logró distinguir los dos aspectos centrales de la comunicación: el aspecto de contenido y el aspecto relacional?

B. ¿Qué ocurre cuando se confunden ambos planos comunicacionales?

C. ¿Cómo puede afectar al EG una Confusión entre ambos aspectos de la comunicación?

D. ¿Cree Ud. que es posible despejar ambos aspectos para llegar a algunos acuerdos que permitan avanzar en la Gestión de la institución educativa?

E. ¿Por qué el EG es el responsable último de despejar la comunicación para facilitar la gestión que conduce?

F. ¿Cómo cree Ud. que puede utilizarse la Metacomunicación para despejar confusión entre los dos aspectos de la comunicación antes mencionados?

G. A juicio del EG, ¿qué momentos son los más apropiados para hablar acerca de la relación entre determinadas personas?

#### C.4. Aplicando la Metacomunicación

1. Pida al grupo recordar los episodios relativos a la realización de las sesiones de trabajo CON EL MANUAL.

2. Pida al grupo escoger tres episodios en que los actores involucrados estén presentes en esta sesión.

3. Divida al grupo en parejas.

4. Solicite a cada pareja construir un relato de uno de los episodios seleccionados por el grupo.

4.a. No importa si se repiten los episodios entre las parejas. Puede servir posteriormente para contrastar.

4.b. El relato tiene que basarse en el diálogo que se produjo entre los actores involucrados en el episodio aludido.

7. Solicite a las parejas distinguir, según lo que recuerdan, los siguientes puntos:

5.a. El contenido de la comunicación.

5.b. La relación entre los actores que se están comunicando y que tiñe el contenido.

5.c. ¿Esta manera de comunicarse es o no un patrón regular de comunicación? Justifique su respuesta.

6. Junte al grupo nuevamente y solicíteles reflexionar acerca de la utilidad de la Metacomunicación para la Gestión que conduce el EG.

7. Pregunte: ¿Cuáles son los elementos más importantes que aporta la Metacomunicación como herramienta para la conducción?

D. Consideraciones para las Respuestas

Concluya las Actividades. planteando las siguientes ideas fuerza:

- La necesidad de detectar la regularidad de los Patrones Comunicacionales con el fin de Flexibilizarlos.
- La importancia de detectar los dos niveles comunicaciones en que puede ocurrir un diálogo entre dos o más personas.
- La importancia de desarrollar la destreza para dialogar acerca del ámbito relacional de la comunicación en un momento diferente a cuando se está hablando de contenidos propios de la Gestión.
- La utilidad de la Metacomunicación como una herramienta para la Gestión del Institución educativa.

#### IV. EJERCICIO DE CIERRE E INTEGRACIÓN.

1. Solicite a cada uno de los participantes responder en forma personal el siguiente cuadro:

Notas personales en cuanto a lo aprendido con el ejercicio

---

---

---

2. Solicite al grupo poner en común las respuestas dadas.

3. Verifique cuáles son las dudas más importantes surgidas durante el ejercicio y resuélvalas de acuerdo con los Pasos sugeridos en su Manual de Conductor.

## **Ficha de Evaluación del Módulo**

### **Introducción:**

A continuación les presentamos la pauta de evaluación del módulo. Dicha pauta pretende recoger las apreciaciones del Equipo de Gestión de la institución educativa respecto del módulo recién trabajado.

Recuerden que es muy importante, para el Componente de Gestión Directiva, su opinión respecto de los contenidos del **Módulo No. 3**, la que será nuestra retroalimentación para realizar las adecuaciones necesarias para la elaboración de materiales definitivos.

### **Objetivo:**

Mejorar los contenidos del módulo "Preparando la Comunicación para fortalecer las Acciones de Gestión" con el aporte del Equipo de Gestión de la institución educativa a fin de corregirlos y adecuarlos a sus propias necesidades .

### **Metodología**

La evaluación del Módulo debe ser realizada por el EG en su conjunto.

Una vez terminada la evaluación, desprenda las hojas respectivas de la carpeta y entrégueles a su supervisor.

La pauta de evaluación consta de dos partes:

#### **I. APRECIACION ESPECIFICA DEL MÓDULO:**

- A) Evaluación de los Contenidos del Módulo
- B) Evaluación de las Actividades del Módulo

#### **II. APRECIACION GENERAL DEL MÓDULO.**

Contenidos y objetivos

**¡Muchas Gracias!**

**I. APRECIACION ESPECIFICA DEL MÓDULO:**

Para cada ítem a evaluar, solicitamos asignar una nota de 1 a 7, de acuerdo al sistema tradicional de notas.

**A) Evaluación de los Contenidos del Módulo**

<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>NOTA</b>
Claridad de la presentación de los contenidos	
Extensión de la presentación	
Pertinencia de los contenidos en relación a la realidad de la institución educativa	
Coherencia entre los diferentes temas del mismo Módulo.	
Utilidad para el EG	

**Principales Fortalezas de los Contenidos**

**Principales Debilidades de los Contenidos**

**Sugerencias para su mejoramiento**

**B) Evaluación de las Actividades del Módulo**

<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>NOTA</b>
Claridad de la instrucciones	
Coherencia con los contenidos	
Utilidad para la comprensión de los contenidos	
Utilidad para el EG	

**Principales Fortalezas de las Actividades**

--

**Principales Debilidades de las Actividades**

--

**Sugerencias para su mejoramiento**

--

**II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO**

**PRINCIPALES FORTALEZAS DEL MÓDULO**

--

**PRINCIPALES DEBILIDADES DEL MÓDULO**

--

**SUGERENCIAS PARA SU MEJORAMIENTO**

--

## MODULO 4: LA GESTION ESCOLAR POR SUS ACCIONES

### OBJETIVO:

Este MÓDULO tiene por propósito, introducir la posibilidad de mejorar los procesos que efectuamos para conducir la institución educativa como Equipo de Gestión, a través de la revisión y auto-evaluación de las acciones que efectuamos.

### I. INTRODUCCIÓN AL MÓDULO

Acabamos de revisar la relación que existe entre la Gestión Escolar y la Cultura Colaborativa, utilizada para entender la organización escolar.

Recordemos que la institución educativa se definió como un Sistema Abierto en constante transformación, lo que implica que el Equipo de Gestión (EG) está constantemente interactuando; relacionándose con todos los actores y estamentos para llevar a cabo la tarea de conducir. Y, como fue planteado, la tarea de conducir implica, conocer saber que está ocurriendo en la institución educativa como una totalidad; coordinar y articular los quehaceres de otros estamentos y actores; mediar y facilitar procesos que vayan a mejorar los aprendizajes de nuestros alumnos.

*Pero vamos a ir más allá ¿En qué se manifiesta la conducción?. ¿Qué hay al interior de estas relaciones? ¿Qué es lo tangible, lo observable en una relación entre el EG y los demás actores y estamentos de la organización escolar?*

Básicamente lo tangible en una relación entre actores y/o estamentos son **las acciones** que esta relación desencadena.

Muchas acciones que se expresan cotidianamente, y que articuladas entre sí, son las que permiten el funcionamiento del institución educativa. Por tanto. para el EG, lo tangible y concreto son las acciones que realiza para conducir la institución educativa,

Por lo tanto, el Equipo de Gestión realiza :

"múltiples acciones relacionales para dar conducción a la institución educativa en función de la calidad de los aprendizajes y que le permiten enfrentar situaciones, problemas y desafíos referidos a la organización escolar."

Hemos dicho en el MÓDULO 1, que entre las dimensiones sobre las cuales desarrolla su acciones el EG, la dimensión pedagógica/curricular es su centro. De este modo, el Equipo de Gestión, tiene un rol fundamental en la consecución de los fines educativos y pedagógicos y debe velar permanentemente porque el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle de la mejor manera posible. Si bien, no tiene ingerencia directa sobre lo que ocurre en el aula, si tiene la posibilidad y responsabilidad de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje para que éste se desarrolle óptimamente; otorgando facilidades o adecuaciones administrativas, estableciendo metas, priorizando metodologías, velando por la coherencia pedagógica entre los docentes de un mismo nivel o interniveles, identificando problemas y proponiendo soluciones, promoviendo innovaciones, descubriendo en conjunto formas de resolver conflictos etc.

Sabemos que esta no es una tarea fácil, pero los Equipos de Gestión Directiva están constantemente ejecutándola con mayor o menor grado de éxito en cuanto a los resultados obtenidos. Por esta razón, lo que queremos proponer a continuación es una herramienta que facilite y mejore los resultados de las tareas que el equipo de gestión realiza para conducir la institución educativa hacia el logro de aprendizajes significativos para los jóvenes.

## **II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO: La Gestión por sus Acciones**

### **1. - INTRODUCCIÓN**

Existen diversas formas a través de las cuales es posible enfrentar la gestión de una organización y sobre todo mejorarla.

Para continuar, con el proceso de mejoramiento como Equipos de Gestión, queremos proponer una herramienta que tiene por propósito fortalecer la Gestión a través de la **toma de conciencia de sus acciones** y por tanto de sus procesos y resultados, manteniendo siempre presente su sentido final y su relación con la Misión de la institución educativa.

### **2.- ¿QUÉ SON LAS ACCIONES DE GESTIÓN ?**

La idea básica de mirar la Gestión por sus acciones responde a una evidencia :

**“La eficacia y eficiencia en la institución educativa, se consigue mediante lo que se hace, (tanto los alumnos, docentes directivos, profesores, padres) y la manera como se hace”.**

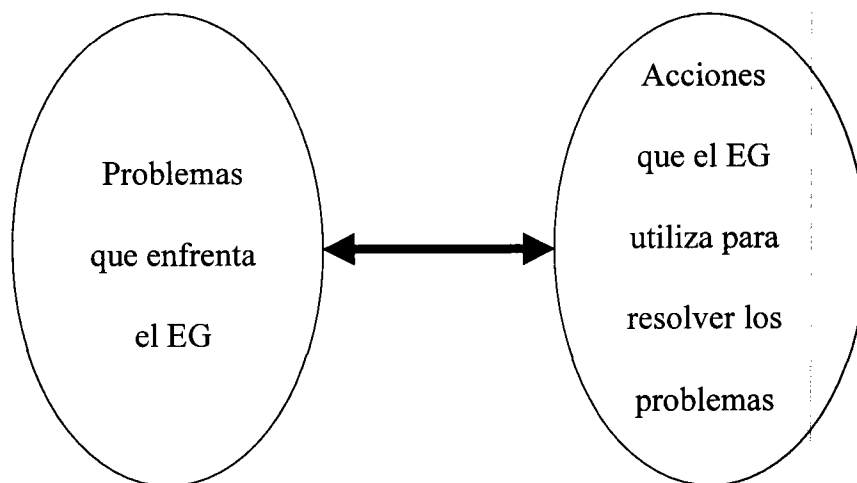
Probablemente muchas veces, nos hemos encontrado con la paradójica situación, **que mientras más intentamos cambiar algo, más permanece igual, a pesar de los esfuerzos realizados”.**

Esto ocurre, dado que no se están poniendo los énfasis en el nivel correcto para emprender los cambios, ya que a pesar de todos los esfuerzos realizados, el gasto de tiempo empleado, no se obtienen los resultados que se esperan por el EG

Entonces, estamos en condiciones de hacer una distinción entre dos niveles :

**Nivel 1:** Problemas que el EG experimenta a diario. Por ejemplo: rendimiento de los estudiantes, temas administrativos, disciplina escolar. relaciones con los profesores, rendimiento de los estudiantes.

**Nivel 2:** Acciones que el EG utiliza para enfrentar las situaciones o problemas y que le permitan conducir la organización escolar.



El nivel 2 de esta distinción es lo que llamaremos Acciones de Gestión.

**“Mientras más intentamos cambiar, más persiste la situación”**

Por lo tanto, Las Acciones de Gestión serán definidas como .

**Las acciones que utiliza el EG para dar conducción a la institución educativa y que le permiten enfrentar situaciones y/o problemas referidas a la Organización Escolar.**

Por tanto, centrar el foco de atención sobre las acciones implica tomar conciencia. desarrollar la capacidad de revisar y tener autocrítica **sobre qué hacemos y cómo lo hacemos**, y aprender colectivamente de los errores y aciertos en un proceso de construcción continua del cambio.

### **3. ¿CÓMO PODEMOS DISTINGUIR LAS ACCIONES DE GESTION DE OTRO TIPO DE ACCIONES?**

Para esto, es importante hacer una distinción:

- Lo que llamamos "**acciones en general**" es lo más concreto que realizan los distintos actores de la Organización Escolar -los profesores(as), alumnos(as), apoderados, auxiliares, etc.- para alcanzar los propósitos educativos de la institución educativa.

- Lo que llamamos "**acciones de gestión**" es lo más concreto que realizan día los integrantes del EG - Rector(a), Vicerrector (a), Representante de los Profesores, Orientador(a), etc.- para enfrentar las situaciones cotidianas que se le presentan, producto del quehacer de la Gestión que deben conducir y que son demandas concretas para llevar a cabo el logro de los objetivos educativos de la institución educativa.

Las Acciones de Gestión son, por tanto, las acciones objetivables entre dos o más actores del EG **destinadas a conducir la institución educativa hacia el logro de los objetivos de aprendizaje de los jóvenes.**

Estas acciones son realizadas desde la experiencia, desde nuestras propias interpretaciones de la realidad y desde el repertorio de acciones que disponemos.

Este último punto es importante, ya que generalmente estamos acostumbrados a enfrentar las situaciones de maneras muy similares o disponemos de una cantidad de alternativas de acciones limitada, o bien con poca conciencia de su efectividad real.

La Gestión Escolar, conducida por el EG, implementa una serie de acciones articuladas y coordinadas entre sí y con otros actores, que le permiten enfrentar desafíos, potenciar situaciones, ayudar a resolver problemas, pero orientadas por la Misión de la institución educativa.

#### **4. ¿POR QUÉ ENFRENTAR LA GESTIÓN DESDE SUS ACCIONES?**

Centrar el Foco de Atención sobre las Acciones de gestión, implica tomar conciencia, desarrollar la capacidad de revisar y tener autocrítica sobre QUÉ HACEMOS Y CÓMO LO HACEMOS, y aprender colectivamente de los errores y aciertos en un proceso de construcción continua de cambio.

Probablemente, como se planteó anteriormente, el EG se ha encontrado con la paradójica situación "que mientras más intenta cambiar algo, más permanece igual, a pesar de todos los esfuerzos realizados".

Esto puede ocurrir por las siguientes razones:.

- a.- No se ha delimitado correctamente el problema, lo que dificulta el proceso de cambio.
- b.- Se intenta resolver un problema que desde el punto de vista práctico y que de acuerdo con el nivel de atribuciones del EG es insoluble.
- c.- Se interviene Nivel I (el problema que enfrenta el EG). cuando en realidad se debe intervenir el Nivel II (las acciones que el EG utiliza para resolver el problema).

Entonces, enfrentar la Gestión, desde sus acciones se fundamenta en lo relevante que es que el EG desarrolle destrezas tendientes a flexibilizar su repertorio para enfrentar los problemas, especialmente aquellos que han sido una preocupación insoluble desde hace algún tiempo.

De tal forma que, esta perspectiva implica realizar una revisión del Aquí y del Ahora como foco para fortalecer el desarrollo de destrezas para enfrentar problemas de la Gestión.

Por lo tanto, recordamos la definición de Gestión Escolar presentada:

**“El conjunto de acciones relacionadas entre sí, que realiza el EG de la institución educativa, para promover la intencionalidad educativa y pedagógica de y con la comunidad educativa”.**

#### 4.1. Acciones y Procesos

En el seno de nuestra institución educativa, no existen acciones aisladas, sino que éstas se combinan en cadenas o redes de acciones dotadas **de un objetivo común** (actualizar el reglamento interno, incorporar a los padres al proceso educativo etc.). Estas cadenas de acciones dan lugar **a los procesos**, y estos se definen por tanto: **como el conjunto de acciones destinadas a la consecución de un objetivo**. Estos procesos no obstante, ocurren en el seno de una organización que tiene una cierta cultura, tradiciones, normas y valores que hacen que las acciones que se desarrollan se den en un cierto contexto particular: **el de nuestra propia institución educativa**.

Un proceso puede surgir a partir del enfrentamiento concreto de una situación o problema específico o puede estar más o menos estandarizado al interior de la organización. Los procesos al interior de la institución educativa son vitales para su funcionamiento, y para el logro de los objetivos educativos y pedagógicos. Estos son grandes procesos, podríamos llamarlos generales, entre ellos, el más visible y el que caracteriza a la organización escolar es el proceso de enseñanza-aprendizaje.

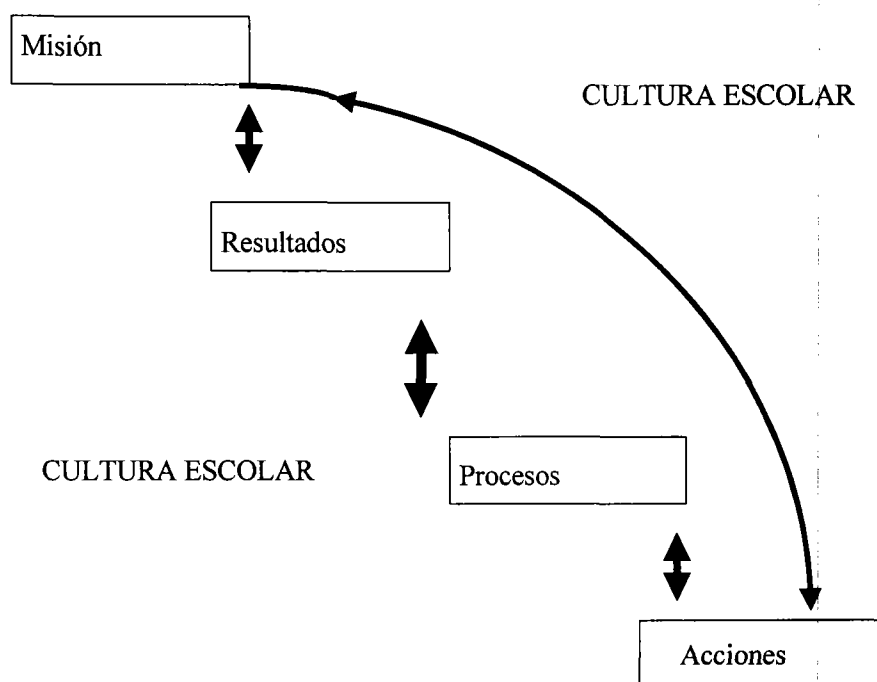
No obstante, al interior de la organización se producen una infinidad de procesos de menor escala.

#### 4.2 Acciones - Procesos- Resultados - Misión

Los procesos por tanto, permiten obtener **resultados**, intencionados o no, explícitos o no, que muestran el nivel de logros alcanzados, de acuerdo con **los objetivos propuestos**, tanto por el EG, como por la organización escolar completa. Lo importante de este punto radica en que, necesariamente los resultados obtenidos se relacionan en mayor o menor medida con **la Misión de la institución educativa y por ende, con el aprendizaje y formación de nuestros jóvenes**.

En este marco, entendemos que una Gestión Efectiva es aquella que facilita el encaminar las acciones hacia el desarrollo de procesos coherentes con la obtención de los resultados esperados.

Idealmente, por tanto, una Gestión Efectiva debería promover **el desarrollo de una cadena de logros**; articulando, coordinando y optimizando las diversas acciones desarrolladas por diversos actores en el institución educativa, como la que se muestra a continuación:



Las acciones se desarrollan entre actores, no ocurren en forma aislada, y más aún llevan a encauzar la dinámica organizacional. Lo que para el EG significa en su función de conducción que: **debe orientarlas hacia el logro de la Misión de la institución educativa.** Tener presente y apropiada la Misión por toda la comunidad educativa facilita la labor que realiza el EG.

Finalmente, trabajar o centrar el foco de interés en el Nivel de las acciones que realiza el EG. significa revisar las acciones concretas que se realizan al interior del Equipo de Gestión para conducir el institución educativa hacia el logro de la Misión. Porque muchas veces nuestro distanciamiento de la Misión de la institución educativa, se debe a fallas, o debilidades en las acciones que realizamos-

## 5.- LAS ACCIONES Y LA NECESIDAD DE INTERNALIZAR LA MISIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

En el MÓDULO 1, se indicó la necesidad de internalizar en la comunidad educativa la Misión que la institución ha definido, y sugerimos 3 pasos para realizarlo (Declaración, operacionalización e implementación-retroalimentación). Entonces, la mejor forma de imbuir, de facilitar la apropiación en nuestra institución educativa de su Misión es orientar las acciones del EG, y a través de éste, la de todos los actores hacia este Fin. Esta es la razón porque la Misión es tan importante para la Gestión y las acciones tan relevantes para la Gestión.

Por tanto, cuando nos referimos a la fase de implementación (ver MÓDULO 1), de lo que estamos hablando, es justamente de la posibilidad y necesidad de permear nuestras acciones de las actitudes, normas y valores que se han planteado en la Misión de la institución educativa. Ya que si, nuestro "Hacer", no está teñido de nuestro fin, difícilmente, lo actualizaremos.

#### **Importante**

Mirar la gestión desde las acciones es centrarse en lo que se hace, en cómo se hace, para desencadenar, procesos, y resultados coherentes con la Misión de la institución educativa.

Centrar la mirada en las acciones es mirar todo lo que sus integrantes realizan día tras día en la institución educativa, *en pos* de los objetivos educativos y pedagógicos.

Las acciones que realiza el EG no ocurren aisladamente, se combinan y son realizadas por actores en función de objetivos implícitos o explícitos.

El rol de conducción radica por tanto, en reorientar las acciones hacia el logro de los objetivos educativos y pedagógicos, contenidos en nuestra Misión.

### **5.- ACCIONES PERSONALES VS. ACCIONES GRUPALES DEL EG**

Si bien entendemos que todas las acciones son relacionales, es decir, son ejecutadas por actores vinculados entre sí, es importante también dilucidar que existen acciones asociadas a personas y acciones asociadas a equipos de trabajo o a grupos de actores.

Siguiendo esta lógica, cabe plantear que cada uno de los miembros del EG tendría determinados modos o formas de enfrentar situaciones así como también el EG completo tendría modos o formas de enfrentar situaciones de tipo colectivo. Estos modos o formas se traducen en acciones concretas.

La distinción entre ambos tipos de formas de enfrentar situaciones de Gestión hace básicamente lo siguiente:

a) Las acciones con Responsabilidades Personales se refieren a todas aquellas que competen por un lado, al CUMPLIMIENTO DE ROLES Y FUNCIONES de los diversos actores de la organización escolar. Y por otro, LA CALIDAD DE ESTE DESEMPEÑO de los roles y funciones por parte de cada uno de los miembros del EG, por otro.

b) Las Acciones con Responsabilidades Colectivas se refieren a todas aquellas en las que el EG ha TOMADO LA DECISIÓN CONJUNTA DE EMPRENDER, como

un modo operativo para enfrentar las distintas situaciones o problemas, desafíos y procesos que le afecten grupalmente o al institución educativa en general.

Lo central en estos dos puntos anteriores es plantear que el EG, por **SU ROL CONDUCTOR**, tiene la Misión de desencadenar y fortalecer acciones que orienten las acciones o prácticas del resto de los actores de la organización escolar.

Por lo tanto, ante las acciones Personales o Grupales que desencadena cada actor o estamento al interior del institución educativa, conviene que el EG ejerza un liderazgo en función de su constante mejoramiento, especialmente en aquellas que puedan estar dificultando el logro de resultados que competan al conjunto de la comunidad educativa.

### **EJERCICIO DE APROPIACION 1**

#### a) Objetivo

El objetivo de esta actividad es sólo aproximarse a la comprensión de los conceptos vertidos, de manera colaborativa.

#### b) Instrucciones para el conductor:

A continuación le proponemos realizar una breve discusión planteando algunas preguntas al Equipo. Permita que debatan un tiempo no mayor a 10 minutos por pregunta, ya que no olvide que hay que avanzar, y el aprendizaje también se va a ir produciendo durante la marcha del proceso.

#### c) Actividades:

Realice las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué enfrentar la Gestión desde sus Acciones?
2. ¿Cuál es la diferencia entre las acciones que realiza el EG y las Prácticas o acciones de otros estamentos o actores no pertenecientes al EG?

### **III.- APROXIMACION AL CONCEPTO: "Cómo mejorar la efectividad de nuestra conducción como EG"**

## 1. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES QUE REALIZA EL EG

El Análisis de Acciones es un procedimiento metodológico que cumple el siguiente propósito:

***"Evaluar la pertinencia de las acciones y de los actores involucrados en estas acciones, utilizadas para resolver problemas".***

Entonces, para mejorar los resultados obtenidos por la Gestión, será necesario evaluar las acciones utilizadas para enfrentar un problema o situación y la pertinencia de los actores involucrados en estas acciones.

Lo que nos interesa es tener o mejor dicho, obtener una visión global del proceso desarrollado de tal forma, de generar un aprendizaje colectivo y realizar las correcciones necesarias.

Esta forma de enfrentar la gestión, implica poner los énfasis en los objetivos, los procesos y en las acciones con el fin de alcanzar las metas propuestas

El Análisis de Acciones para autoevaluar la gestión, nos proporciona la información necesaria para:

**Mejorar la calidad de los resultados obtenidos, flexibilizando y/o mejorando el repertorio de acciones de que dispone el EG para poder resolver situaciones, ayudar a resolver problemas y enfrentar desafíos, de un modo más efectivo.**

El análisis de las acciones de gestión, en este marco se transforma en un medio/herramienta para el mejoramiento de la gestión del Institución educativa, optimizando la conducción que realiza el EG.

## 2. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE GESTIÓN?

- **El Análisis de las Acciones de Gestión es un procedimiento** a través del cual se identifican, se revisan y se evalúan las acciones que el EG ha desarrollado para enfrentar un problema determinado y la pertinencia de los actores involucrados. Este procedimiento se realiza en función del impacto que estas Acciones de Gestión y Actores Involucrados han tenido en el desarrollo de un proceso y en el logro de su objetivo inicial (asociado a una situación, problema o desafío que preocupa al EG).

Para lograr el Análisis de las Acciones de Gestión es importante retomar cada uno de los pasos que lo contienen, que deben ser monitoreado para que su realización progresiva, proporcione información suficiente para la generación de alternativas efectivas para la resolución de problemas.

El Análisis de las Acciones de Gestión, cuenta con una serie de procedimientos, los que están agrupados en cuatro Ambitos de Análisis diferentes. Estos Ambitos de Análisis son: 1) el Análisis de los Objetivos de la Situación. 2) el Análisis de la Pertinencia de los Actores., y 3) el Análisis de la Rigidización.

### **3.- ¿CUÁNDO REALIZAR EL ANÁLISIS DE LAS ACCIONES DE GESTIÓN?**

Para poder desarrollar un Proceso de mejoramiento de las Acciones de Gestión, el EG debe iniciar este trabajo a partir de problemas que puedan ser catalogados como simples o sencillos, de modo de facilitar la apropiación del instrumento metodológico que se describe a continuación.

El Análisis de las Acciones de Gestión se realiza cuando:

1º.) Cuando un problema que se presenta al EG no puede ser resuelto, a pesar de los esfuerzos realizados para ello.

2º.) Si queremos mejorar la eficacia de nuestra gestión, en relación a los objetivos educacionales que nos hemos propuesto y que están presentes en la Misión.

Entonces.

**el Análisis de Acciones se efectúa cuando se pretende mejorar los resultados obtenidos, y que han sido, considerados como insuficientes por el EG, a pesar de los esfuerzos realizados.**

Asimismo, para determinar un problema que preocupa al EG, es importante recordar los criterios de priorización desarrollados en el Módulo anterior, los que se resumen en:

- Recurrencia de bajo impacto de una situación enfrentada por el EG, a pesar de los innumerables esfuerzos realizados para cambiar. Esto quiere decir, que es importante identificar situaciones o problemas que han sido enfrentados de diversas maneras por el equipo, no obstante persisten los resultados negativos .
- Importancia de la situación o problema por su impacto en el aprendizaje de los alumnos
- Viabilidad de ser resueltos

#### 4.- ¿CÓMO HACER EL ANÁLISIS DE ACCIONES DE GESTIÓN?

En este tipo de Análisis es importante que participen todos los integrantes del EG, dado que la información global de la situación o problema (por ende el proceso que se llevó a cabo para enfrentarlo), probablemente está dispersa en el conocimiento de varios actores. Por otro lado, esta participación colectiva asegura el involucramiento en el análisis y en la efectividad de esta herramienta.

El Análisis de las Acciones de Gestión requiere la realización consecutiva de tres etapas y al interior de ellas algunos pasos metodológicos. Estas son las siguientes:

##### 1. Etapa : Diagnóstico

###### 1.1. Construcción de Caso.

Esta herramienta puede ser vista con detalle en el módulo siguiente. por lo que ahora se presentarán, a modo de resumen, sólo los elementos centrales:

###### Pasos de la Construcción de Caso:

###### **Paso A: Identificar el Problema que preocupa al EG.**

Para la definición de un problema, entre los múltiples a los que nos enfrentamos podemos utilizar los siguientes CRITERIOS DE PRIORIZACION:

- ? Bajo impacto recurrente en las iniciativas destinadas a resolver el problema.
- ? impacto de la situación o problema en el aprendizaje de los alumnos
- ? Viabilidad

###### **Paso B: Recopilación de Antecedentes**

La Recopilación de Antecedentes implica:

b.1. - Describir lo más exhaustivamente posible el problema a enfrentar.

b.2. - Ordenar los antecedentes recopilados hasta ahora en relación al problema pero siguiendo su secuencia temporal.

b.3. - Realizar un listado exhaustivo de las acciones utilizadas para resolver un problema, a lo largo de toda su historia. Esto puede ser denominado como Identificación de Acciones de Gestión.

Cuando hablamos de Identificación de Acciones de Gestión, se propone descomponer detalladamente cada una de las Acciones efectuadas por el EG para resolver el problema.

### **Paso C. Determinación de los actores involucrados en el problema.**

Esta etapa es la más importante en la Construcción de Caso, ya que permite fijar nuestra mirada en las relaciones entre actores, lo que pone de manifiesto una nueva forma de aproximarse a la realidad del EG.

Aquí, lo importante es la Elaboración de un Diagrama (como el realizado en el Módulo 3 para Visión de Sistema) con el fin de visualizar la cercanía o lejanía entre estos actores o estamentos en relación a la situación problema. Esto nos permite tener una visión sistémica de la misma y visualizar posibles movimientos en su interior.

### **Paso D: Recuperación del o los objetivos de la situación o problema que se ha enfrentado.**

Este punto es clave, y dice relación con la necesidad de poner sobre la mesa, nuevamente, el propósito que tenía la situación o problema, por tanto, el proceso desencadenado al momento de ser enfrentado por el EG. Aunque parezca de perogrullo, la claridad en torno al objetivo a veces no existe, se ha olvidado, está desactualizado o existen diversas interpretaciones en torno a él: *"Yo sólo los objetivos orientan nuestras acciones"*.

Estos cuatro primeros pasos tienen el propósito de visualizar el problema, pero también, y fundamentalmente, visualizar todas las tentativas de cambio que se han intentado a lo largo del tiempo y que no han alcanzado los objetivos perseguidos.

## **II Etapa: Evaluación.**

### **Determinación del Ámbito de Análisis.**

#### ***Ámbitos de Análisis y criterios para la Evaluación de las Acciones.***

Hasta este punto hemos obtenido una fotografía del proceso efectuado, pero aún no se puede determinar **¿en qué se falla?**. Para esto será necesario realizar esta segunda etapa, la que tiene por propósito introducir criterios que nos permitan evaluar las acciones utilizadas y su eficacia.

Esta etapa es clave, pero compleja, dado que las acciones deben revisarse en función de diversos ámbitos (estos ámbitos están explicitados en el próximo sub-capítulo):

- el Análisis de las Metas de Cambio
- el Análisis de la Pertinencia de los Actores y,
- el Análisis de la Rigidización.

Es importante considerar que un mismo Análisis puede contener varios Ambitos, ya que muchas veces están interrelacionados entre sí, por lo que es importante estar atentos a:

Cuando se analizan las acciones a los actores relacionados a una situación o problema y por tanto al proceso desarrollado, el análisis puede contener distintos ámbitos que es necesario integrar.

### **III. Etapa: Propuestas de Alternativas**

Esta última etapa implica una Toma de Decisión, en función de todos los antecedentes arrojados por el Análisis de Acciones y Actores, para la flexibilización, eliminación o incorporación de nuevas alternativas para Acciones y/o Actores.

Los criterios que el EG debe considerar para su Toma de Decisión son:

- a.- la nueva propuesta de Acciones y/o Actores debe mejorar su impacto en la situación general.
- b.- la nueva propuesta debe prever las consecuencias del resultado que se obtenga.
- c.- la nueva propuesta de acciones y/o actores debe favorecer el cumplimiento del objetivo para el cambio.
- d.- las acciones propuestas deben involucrar a los actores evaluados como pertinentes.

#### **Paso 1. Definición de una o más Metas de Cambio.**

Este paso implica tener una definición clara y concreta de lo que el EG pretende alcanzar al enfrentar el Problema.

Esto significa que en este punto, el EG debe fijarse metas de cambio posibles de alcanzar en el corto y mediano plazo. La definición de metas ambiguas, utópicos

o no consensuadas entre los actores que emprenden las acciones destinadas a resolver el problema, sólo retardan la solución de éste.

De este modo, el EG debe realizar un esfuerzo, para definir metas que sean viables en el contexto de su realidad particular.

Definiremos como Metas de Cambio al propósito u objetivo que guía el accionar a partir de las evidencias concretas que permitirán visualizar el cambio o no cambio del Problema que se está enfrentando.

La idea es no agotarse en propósitos utópicos y/o generales, sino desarrollar la destreza de delimitar metas tangibles y realistas que faciliten la percepción del logro al EG.

### **Paso 2:- Identificación de Acciones y Actores Alternativos**

La identificación de acciones y actores alternativos irá ocurriendo en la medida que vayamos teniendo mayor claridad en la información que surge producto del Análisis de las Acciones realizado.

Los mismos integrantes del EG e incluso la incorporación de otros actores en el proceso de Análisis, permitirá ir identificando, fruto de las diversas experiencias, otras alternativas más efectivas a las ya utilizadas. Para ello, podrán utilizar técnicas, probablemente conocidas por el EG como la Lluvia de Ideas, el Grupo de Discusión u otras que conozcan.

Asimismo, la identificación de actores alternativos debe ser realizado para cada una de las acciones alternativas que se han determinado. Es decir, cada acción tendrá uno o más actores responsables en su ejecución. Recuerde que los actores son centrales en la efectividad de las acciones que se emprenden.

### **Paso 3.- Matriz**

A continuación presentamos una matriz que resume lo señalado hasta ahora.

FASE DE DIAGNOSTICO			FASE DE EVALUACION		FASE DE PROPUESTAS	
Situación problema delimitado	Objetivo buscado	Acciones utilizadas	Ámbito de análisis	Criterios de evaluación	Identificación de acciones y actores alternativos	Toma de decisión
En este punto debe declararse la situación problema y delimitar su foco de intervención.	¿Cuál es el o los objetivos (s) perseguido?	¿Cuáles son las acciones llevadas a cabo para enfrentar la situación o problema?	A) Análisis de las Metas de Cambio B) Análisis de la Pertinencia	¿Son estas acciones coherentes con los criterios de los ámbitos de análisis?	¿Cuáles son las acciones posibles a desarrollar para alcanzar los objetivos	¿Cómo impactan estas acciones en el objetivo propuesto?

<p>Recuerde que Ud. Dispondrá de una herramienta la "Construcción de caso" para desarrollar este punto.</p>			<p>de los Actores. C) Análisis de Rigidización</p>		<p>propuestos?</p>	
---	--	--	--	--	--------------------	--

## EJERCICIOS DE APROPIACION 1

### a) Objetivo:

**Reflexionar en conjunto con el Equipo los conceptos entregados**

### b) Instrucciones para el conductor:

Proponga las siguientes preguntas al Equipo.

### c) Actividades

1. ¿Qué es el Análisis de Acciones?
2. ¿Cuándo realizar el análisis de acciones de la Gestión?
3. ¿Cuál es la utilidad del Análisis de la Gestión desde sus acciones?

## 5.- ÁMBITOS DE ANÁLISIS DE LAS ACCIONES.

El Análisis de Acciones se efectúa bajo el contexto de una situación o problema que para el EG es relevante y para el cual ha desarrollado una serie de acciones previas para enfrentarlo sin obtener los resultados esperados.

A continuación, profundizaremos **Los Ambitos de Análisis de las Acciones de Gestión.**

- el Análisis de las Metas de Cambio
- el Análisis de la Pertinencia de los Actores y,
- el Análisis de la Rigidización.

### A) Análisis de las Metas de Cambio:

Este Ámbito de Análisis tiene por propósito:

1. Evaluar el grado de coherencia entre las acciones desarrolladas para enfrentar el problema y las Metas planteadas para su resolución.

2. Evaluar el grado de conocimiento que tienen los actores (involucrados en las acciones utilizadas para enfrentar el problema), acerca de las Metas planteadas para la resolución del problema.

Preguntas para realizar este Análisis de Acciones

- Las acciones emprendidas para resolver el problema ¿tienen o no coherencia con la Meta de Cambio propuesta para esa situación?

- Los actores involucrados en la realización de las acciones utilizadas para resolver el problema:

¿Conocen o no cuáles son las Metas esperadas una vez que se revierta el problema?

¿Pueden delimitar con claridad los resultados esperados?

### **B) Análisis de la Pertinencia de los Actores.**

Este Ámbito de Análisis tiene dos propósitos:

- identificar a los actores y/o estamentos comprometidos en las acciones efectuadas para resolver el problema, de modo tal de poder analizar si estos fueron o no los adecuados, en relación a las destrezas y capacidades requeridas por el tipo de problema enfrentado (ya sea por exceso de capacidades o por falta de ellas, en relación a la magnitud del problema)
- flexibilizar la cantidad de actores involucrados en cada una de las acciones emprendidas, integrando o eliminando a algunos de ellos en relación a las metas propuestas

Por lo tanto, realizar este tipo de Análisis, significa lo siguiente:

b.1.- Las Acciones de Gestión emprendidas para resolver un problema, siempre involucran dos o más actores de la organización escolar. **En una acción, está presente una relación entre actores o estamentos.**

b.2.- Dado. que las acciones se llevan a cabo por dos o más actores, se presenta una relación directa entre actores y acciones. Estas últimas están constantemente impactando en las relaciones entre ellos.

b.3. - El tipo de actores involucrados en la ejecución de las acciones tiene un impacto significativo en el logro de los objetivos. Por tanto, los actores involucrados en ellas son relevantes.

**Dimensiones de evaluación**, que nos pueden facilitar el análisis de acciones en este ámbito:

- Actores o redes involucrados en la situación o problema y en las acciones
- Pertenencia de estos actores o redes para estar integrados en las acciones en relación al objetivo propuesto.

**Las Preguntas** que guían el Análisis de la Pertinencia de los Actores son las siguientes:

¿Quiénes están involucrados en las acciones utilizadas para resolver la situación o problema ?

¿Son ellos suficientes en cantidad en función de las metas de cambio perseguidas ?

¿Tienen estos actores las habilidades y capacidades necesarias para ejecutar las acciones requeridas?

¿Tienen estos actores redes al interior de la institución educativa que dinamice el impacto de la acción o acciones efectuadas?

El Análisis de la Pertinencia de los Actores tiene los siguientes procedimientos:

1. Realización de Construcción de Caso
2. Evaluación de la pertinencia de los actores involucrados en cada acción emprendida. Esta evaluación se realiza mediante la respuesta a las Preguntas de Análisis planteadas.

### **C. Análisis de la Rigidización.**

Propósitos de este ámbito de Análisis:

c.1. - identificar cuando una determinada acción se ha estado utilizando de una manera repetitiva, sin considerar el contexto en el cual esta inserta, afectando el logro de los resultados esperados para una situación.

Por ejemplo, la Reunión puede ser una acción que se utiliza regularmente para enfrentar situaciones o demandas específicas, sin percatarnos de lo poco efectiva que puede ser por su reiteración acrítica en el tiempo.

Asimismo, es posible encontrar en la institución educativa acciones que se utilizan históricamente para enfrentar distintos tipos de situaciones o procesos.

c.2. - identificar que actores han estado siempre involucrados en las acciones utilizadas para resolver el problema.

Este segundo aspecto se refiere a los actores involucrados para llevar a cabo las acciones determinadas para enfrentar la situación. Pueden ser, por ejemplo los mismos actores que enfrentan una y otra la misma situación. O bien los mismos actores que enfrentan una y otra vez, diferentes situaciones.

Entonces, el Análisis de la Rigidización de Acciones pueden ser utilizado por los siguientes motivos:

- Rigidez estereotipada de la o las acciones, para la misma situación que se repite en el tiempo
- Rigidez en los actores involucrados. Las prácticas son efectuadas ya sea por los mismos actores, en cuanto a personas definidas. o bien por la misma cantidad de actores. (Por ejemplo: Disminución de la matrícula del establecimiento y se solicita permanentemente a los mismos profesores para que capten alumnos ).

**Entonces, el Análisis de Acciones Rigidizadas, es un ámbito de análisis a través del cual se pretende detectar cuándo una acción o cuando un actor está siendo repetitivo y a la vez ineficiente, o sea esta impactando negativamente en el logro de los objetivos de la situación de la cual forman parte.**

Dimensiones para la evaluación:

- Antigüedad de la acción y/de los actores involucrados
- Recurrencia de la acción y/o de los actores involucrados

Por tanto, las preguntas que guían nuestro análisis son las siguientes:

¿Cuáles de estas acciones se han estado utilizando repetitivamente desde hace tiempo?

¿Son los mismos actores los que siempre se han preocupado de ejecutar las acciones para enfrentar la misma situación?

## **EJERCICIOS DE APROPIACIÓN 1.**

a) Objetivos:

- Comprender el concepto de acciones de Gestión
- Ejercitar el análisis de acciones
- Integrar, en la medida de lo posible, los distintos ámbitos de análisis para revisar las acciones de una situación o problema.

b) Instrucciones para el Conductor:

El siguiente ejercicio se desarrollará en tres etapas, de modo de poder trabajar el análisis de acciones incorporando los distintos ámbitos de análisis en forma separada.

c) Actividades:

1. Escojan dos personas que puedan asumir las siguientes funciones:

- Tomar notas.
- Leer en voz alta el ejemplo

2. Leer en voz alta el ejemplo. Puede ejercitar los dos ejemplos o bien seleccionar sólo uno.

3. Distinga la situación que preocupa al Equipo de Gestión Directiva. Favor ceñirse a lo descrito en el texto INTERPRETACIONES.

4. Identifique al menos dos Metas de Cambio.

5. Distinga, apegado al relato del ejemplo:

- Modos o acciones utilizados para enfrentar la situación. Haga un listado de éstas.

## 6. Elabore conclusiones grupales en torno al trabajo realizado.

- Aportes de este ejercicio en lo personal y en lo grupal.
- aspectos positivos generados por la discusión grupal en torno al ejercicio.
- dificultades para realizarlo.
- dudas que se presentaron

### EJEMPLO

El Profesor Asesor del Comité Estudiantil solicita una reunión a la Directora de la institución educativa Río Grande, en la que le plantea las siguientes inquietudes:

- La falta de cercanía entre el EGD y el Comité de Alumnos.
- El C.C.A.A. no se siente considerado ante el EGD, por lo tanto opinan que las decisiones se toman sin consultar a los representantes de los estudiantes, especialmente en aquellas materias que los afectan directamente.

Ante esta situación la Directora, decide comentar la problemática al EGD, de modo que se pueda abrir un diálogo acerca de la importancia de los estudiantes para la gestión de la institución educativa.

En el diálogo, los docentes directivas plantean que este problema es antiguo, y que ya se han intentado varios acercamientos entre el EGD y el Comité Estudiantil sin obtener resultados.

Además, los docentes directivos tienen posiciones distintas con respecto a la relación entre el Comité y el EGD: Unos plantean que las responsabilidades de la organización juvenil, son distintas a las del EGD, y que por tanto sólo es necesario establecer un vínculo informativo entre ambos. Los otros dicen que es importante incorporar a los estudiantes en la Gestión de la institución educativa y sobre todo en la toma de decisiones, ya que pueden transformarse en un espacio de colaboración para el logro de los objetivos de la institución educativa. Aún no hay acuerdo entre ambas posiciones.

Durante una nueva reunión, ahora presentes la Directora, el Profesor Asesor del Comité y todo el EGD, se inicia una reflexión acerca de todos los momentos en el EGD ha intentado acercarse al Comité Estudiantil y cuáles han sido las estrategias que han decidido para llevar a cabo este propósito.

Uno de los docentes directivos, presente en esta reunión, recuerda que en varias oportunidades habían invitado a la Presidenta del Comité Estudiantil a una reunión con el EGD. Esta no asistió disculpándose algunas veces por tener que estudiar para las pruebas y en otras oportunidades no dio explicaciones.

Otro docente directivo, recuerda que los miembros del Comité colaboraron bastante, con la organización del Aniversario de la institución. Consiguieron varios recursos, armaron un escenario, invitaron a grupos de rock juvenil y organizaron una fiesta que resultó muy buena, sin pérdidas para el establecimiento.

La Directora cuenta haber tomado una iniciativa personal para acercarse al Comité, conversando en varias oportunidades con el Secretario. Recuerda estos momentos como una experiencia cálida y cordial. Sin embargo, también relata que con otros miembros las conversaciones han sido mucho más tensas y hasta agresivas.

Otro aporte que hace el Profesor Asesor del Comité es que personalmente también se ha preocupado del tema, sosteniendo reiteradas conversaciones con la Presidenta del Comité Estudiantil, quien se muestra muy interesada en poder mejorar las relaciones entre estudiantes y EGD.

## EJERCICIO DE APROPIACIÓN 2

### a) Objetivo:

Introducir el ejercicio de los Ámbitos de Análisis para las Acciones de Gestión.

### b) Instrucciones para el conductor:

Utilizando el mismo caso, ahora analizaremos la situación utilizando el ámbito de análisis referido a la secuencia temporal.

### c) Actividades:

- 1.- Continúe utilizando el Ejemplo que trabajó en el ejercicio del Comité Estudiantil
- 2.- Solicite a cada participante juntarse parejas.

3.- Solicite realizar el Análisis de Acciones, respondiendo las siguientes preguntas para cada Ámbito:

**A).Análisis de las Metas de Cambio:**

- Las acciones emprendidas para resolver el problema ¿tienen o no coherencia con la Meta de Cambio propuesta para esa Situación?

- Los actores involucrados en la realización de las acciones utilizadas para resolver el problema:

¿Conocen o no cuáles son las Metas esperadas una vez que se revierta el problema?

¿Pueden delimitar con claridad los resultados esperados?

**B.) Análisis de la Pertinencia de los Actores.**

- ¿Quiénes están involucrados en las acciones utilizadas para resolver la situación o problema?

- ¿Son ellos suficientes en cantidad en función de las metas de cambio perseguidas?

- ¿Tienen estos actores las habilidades y capacidades necesarias para ejecutar las acciones requeridas?

- ¿Tienen estos actores redes al Interior de la institución educativa que dinamice el impacto de la acción o acciones efectuadas?

Recuerde:

El Análisis de la Pertinencia de los Actores tiene los siguientes procedimientos:

1. Realización de Construcción de Caso

2. Evaluación de la pertinencia de los actores involucrados en cada acción emprendida. Esta evaluación se realiza mediante la respuesta a las Preguntas de Análisis planteadas.

### C.) Análisis de la Rigidización.

- ¿Cuáles de estas acciones se han estado utilizando repetitivamente desde hace tiempo?'

- ¿Quienes son los actores que siempre se han preocupado de ejecutar las acciones para enfrentar la misma situación ?

### EJERCICIO INTEGRACIÓN 1

a) Objetivo:

- Integrar los distintos ámbitos de análisis (en la medida de lo posible) de acciones de gestión a una situación concreta y real que ha enfrentado el EG.

b) Instrucciones para el conductor

El conductor deberá solicitar al equipo la realización de una aplicación práctica y de la vida real de lo trabajado hasta ahora. Para ello solicite las siguientes actividades:

c) Actividades

1. Identificar un problema, de acuerdo con los CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN.
2. Identificar una o más Metas de Cambio que permitan visualizar la solución de este problema.
3. Solicite realizar un listado de las acciones utilizadas para enfrentar este problema.
4. Proceder con el Análisis de las acciones utilizando los ámbitos de análisis que sean pertinentes.
5. Completar la siguiente matriz

Problema:

--

Meta de Cambio:

## MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE ACCIONES

Identificación de Acciones	Identificación de Actores	Análisis de las Metas de Cambio	Análisis de la Pertinencia de los Actores	Análisis de la Rigidización
<p>Definir cada una de las acciones que se emprendieron para resolver el Problema</p>	<p>Definir los actores que estuvieron involucrados en cada una de las acciones utilizadas para resolver el problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones emprendidas para resolver el problema ¿tienen o no coherencia con la Meta de Cambio propuesta para esa situación?</li> <li>Los actores involucrados en la realización de las acciones utilizadas para resolver el problema : ¿Conocen o no cuáles son las Metas esperadas una vez que se revierta el problema ?</li> <li>¿Pueden delimitar con claridad los resultados esperado?-</li> </ul>	<p>- <b>¿Quiénes están involucrados en las acciones utilizadas para resolver la situación o problema?</b></p> <p>- ¿Son ellos suficientes en cantidad en función de las metas de cambio perseguidas?</p> <p>- ¿Tienen estos actores las habilidades y capacidades necesarias para ejecutar las acciones requeridas?</p> <p>- ¿Tienen estos actores redes al interior del Institución educativa que dinamice el impacto de la acciones efectuadas?</p>	<p>- <b>¿Cuál de estas acciones se han estado utilizando repetitivamente desde hace tiempo?</b></p> <p>- ¿Quiénes son los actores que siempre se han preocupado de ejecutar las acciones para enfrentar la misma situación?</p>

### IV. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO: "La Toma de Decisiones y las Acciones que realiza el EG"

#### 1.- INTRODUCCIÓN:

Hemos abordado hasta el momento algunos elementos claves para fortalecer la Gestión de la institución educativa, como son: LA IDENTIDAD DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR; LA CULTURA COLABORATIVA, PREPARANDO LA COMUNICACIÓN; LA GESTIÓN ESCOLAR POR SUS ACCIONES.

Ahora es importante considerar otro aspecto central en el desarrollo de la función de conducción del EG: La Toma de Decisiones.

Las acciones que ejecuta el EG no ocurren aisladamente, ni tampoco se producen por generación espontánea. Sin embargo, en muchos casos hemos ritualizado o rigidizado nuestro accionar hasta el punto que a veces hacemos las cosas espontáneamente, o intuitivamente sin cuestionamos demasiado su significado o impacto en el objetivo buscado o en el resultado final.

No obstante, consciente o inconscientemente, las acciones de la Gestión tienen siempre una antesala común : **La Toma de Decisiones.**

El proceso de toma de decisiones es complejo, y básicamente corresponde a la **elección** que el EG o alguno de sus integrantes hace, para ejecutar las acciones relacionales que se llevarán a cabo para enfrentar determinada situación. Problema, o desafío. El acto de **Elegir significa entonces, optar entre varias posibilidades .**

Pero, esto que parece sencillo, en general se complica porque al momento de una elección intervienen una serie de factores, de los cuales a veces no tenemos demasiada conciencia del efecto que pueden ejercer en la decisión final. Estos factores son: nuestros valores personales, los valores organizacionales, el tiempo disponible, nuestra experiencia, la información de que disponemos muchas veces parcial o sesgada y por supuesto el repertorio de acciones de que disponemos. Por lo tanto, por más que queramos hacer del acto de elegir un acto de racionalidad, es complejo lograrlo, aunque no imposible.

Vinculado por tanto, a las acciones están las decisiones, las que pueden tomarse de diversa manera como veremos a continuación. Y estas maneras pueden facilitar o dificultar el desempeño del EG en este proceso tan complejo.

## **2.- PREPARACIÓN DE UNA DECISIÓN Y LA TOMA DE DECISIÓN**

Ambos actos, si bien se relacionan entre sí. son a la vez independientes y pueden considerarse, para efectos del análisis y la comprensión, por separado.

▪ **La Preparación de las Decisiones** se refiere a la recopilación de antecedentes que entregan información respecto de una situación determinada y acerca de las acciones utilizadas para enfrentar esta situación. Esto permitirá predecir el efecto de la utilización de alternativas distintas para enfrentar la situación o problema en los Objetivos Educativos y Pedagógicos buscados.

Por tanto, esta información recogida permitirá presentar distintas alternativas cuyo efecto esté en alguna medida previsto, lo que favorece una toma de decisiones con mayores antecedentes.

Esta etapa de Preparación de Decisiones se vincula directamente con el Análisis de Acciones. Como veremos más adelante.

▪ **La Toma de Decisiones** propiamente tal, es el acto en el que **se declara** que una o varias de las alternativas previstas, va a ser utilizada para enfrentar el problema que preocupa al EG. Posteriormente a la Declaración, ocurre la ejecución de la alternativa, es decir, su materialización en la vida real .

La combinación de estas dos etapas, nos lleva a cinco situaciones distintas, para la toma de decisiones en el Equipo de Gestión :

#### **A) El Director (a) prepara la decisión y decide.**

Esta es una situación de centralismo que es importante no descartar de plano, ya que puede presentar utilidad en momentos de premura o urgencia, así como también en decisiones que sólo le incumben al Director (a) por su cargo y responsabilidad en el Institución educativa.

Esta situación implica que es el propio Director(a) quien recaba la información necesaria acerca de la situación o problema estudiado y las acciones utilizadas hasta el momento para enfrentarlo. Se informa acerca del impacto tenido en cada una de ellas y anticipa el impacto de una nueva acción sobre la que se está decidiendo. Luego es el mismo Director (a) quién decide cuál es la (s) acción(es) más pertinente de llevar a cabo, después de haber realizado la evaluación correspondiente.

Hay dos variantes posibles a esta situación;

- 1) que el Director(a) jerarquice entre dos o tres decisiones posibles y consulte al EG. Puede explicar por qué llegó a estas alternativas y profundiza, acerca del contexto de preparación en la que fueron estipuladas y luego compartir con el equipo la decisión final.

2) que el Director tome la Decisión, se la explique al EG, intente despejar dudas, pero no cambie la decisión tomada.

***B. Un actor o un grupo de actores de un estamento diferente al EG (alumno, padre, profesor, etc.) prepara la decisión y el EG decide:***

Esta modalidad se produce cuando el EG invita a un estamento o algunos actores para profundizar en la identificación y descripción de alguna situación que ha tenido resultados negativos para ellos. En este caso, dado que es probable que los afectados (profesores, alumnos, padres...) manejen más información sobre la situación, estos se transforman en una especie de "Consultores Externos al EG", los que reúnen los antecedentes necesarios y evalúan alternativas posibles. presentándolas para la toma de decisiones. La idea es que estos actores externos al EG puedan informar y retroalimentar al EG respecto de la situación en cuestión. Como ejemplo de este tipo de situación tenemos, la decisión de expulsar un alumno. En este caso, esta decisión debe nutrirse de todos los antecedentes necesarios y provenientes de los distintos actores involucrados en la situación.

***C. Un actor o un grupo de actores de un estamento diferente al EG (alumno, padre, profesor, centro de alumnos, consejo de profesores, etc.) prepara la decisión y deciden en conjunto con el EG.***

Este caso es muy similar al anterior en su primera fase: la de recopilación y análisis de antecedentes. No obstante difiere cualitativamente de ella porque en ésta el EG decide en conjunto con otros actores o estamentos en virtud de la información entregada y la situación analizada. Como ejemplo, de este tipo de situaciones se encuentra la decisión de la fiesta de Fin de año, la elaboración de un reglamento de disciplina etc.

Esta última alternativa se presenta como una de las más interesantes en términos de formación ya que permite enriquecer los procesos de participación al interior de la institución educativa. Si bien, no esta excenta de dificultades, permite ir experimentando procesos de negociación y concertación provechosos para una organización abierta al aprendizaje como es la institución educativa.

***D. El EG prepara la decisión y el EG decide.***

En este caso es el EG el que recopila antecedentes y elabora propuestas alternativas en función de los efectos que cada una de ellas pueda tener en la situación o problema estudiado.

Esta alternativa, es decir cuando el EG prepara y decide no es sencilla ya que ella implica una responsabilidad que a veces tensiona mucho a los Equipos. Lo que nos puede ocurrir en estos casos es que se presenten situaciones como las siguientes:

- Manifestación de diferentes posiciones al interior del equipo
- Dificultad para dialogar
- Conflictos de intereses

Por tanto, para facilitar el espacio de diálogo y el intercambio fluido requerido para profundizar en los antecedentes acerca de la situación en cuestión, es necesario:

- Aprender a resolver los conflictos, sobre todo aquellos generados por la divergencia de opiniones frente a un mismo hecho.
- Favorecer una resolución colaborativa de los conflictos que pudiesen producirse a partir del debate.
- Dar conducción al debate, y evitar que el grupo se desvíe del objetivo de la discusión.

Esta alternativa para la toma de decisiones, no es sencilla, por tanto, lo importante es que el equipo sea capaz de llevar a una solución fruto de la información recabada y discutida. Es importante **evitar** en estos casos, llegar a resolver los conflictos de intereses por medio de la Votación, ya que esta en general induce a soluciones poco efectivas para problemas como los que se desarrollan en la institución educativa.

#### **E. El EG prepara la decisión y el Director (a) decide.**

Esta posibilidad puede aliviar las tensiones al interior de un EG, ya que deposita su confianza en una persona, que además es el principal responsable de la gestión de la institución educativa, para tomar la decisión final. Sin embargo, toda la discusión previa, la materialización de los antecedentes y la identificación de alternativas está bajo la responsabilidad del EG, lo que hace que esta modalidad se revele como bastante democrática. Como ejemplo, de este tipo de situaciones podemos indicar la decisión respecto al uso de determinados recursos o el tipo de relación que establecerá el Director (a) con la Asociación de Padres de Familia o el rol que éste tendrá.

En resumen, cada EG, en virtud de la situación o problema analizada, opta por algunas de las alternativas propuestas. No obstante, es importante que recordemos que los estilos de Gestión escolar que se han manifestado como más efectivos son aquellos en los que predomina crecientemente una participación más activa y directa de los diversos actores y estamentos de la organización y no tan sólo en las etapas de recopilación y análisis de antecedentes sino también y particularmente en la etapa de Toma de Decisión.

## EJERCICIOS DE APROPIACION

### a) Objetivo:

Promover un acercamiento a los conceptos entregados

### b) Instrucciones para el Conductor

Presente al equipo las preguntas que se presentan a continuación y permita que debatan por algún tiempo. Favorezca la colaboración en la discusión y la participación.

### c) Actividades

Leer, analizar, responder, reflexionar, etc.. las siguientes preguntas.

Preguntas para la Reflexión:

1. ¿Cuál de las alternativas presentadas para la toma de decisiones. es la que generalmente utilizamos en el Equipo? ¿Por qué?
2. ¿Cuál (es) es la ventaja por sobre las otras? ¿Cuál es la desventaja?
3. ¿Podríamos incorporar o probar otras alternativas para la toma de decisiones?  
¿En qué casos?

### d) Consideraciones para las respuestas:

En este caso es importante que el Equipo descubra cuales son las alternativas de toma de decisiones más utilizadas, sin criticarse .

Lo central es que puedan visualizar que existen otras alternativas a las que se puede recurrir dependiendo de la situación en cuestión.

## Ficha de Evaluación del Módulo

Introducción:

A continuación les presentamos la pauta de evaluación del Módulo. Dicha pauta pretende recoger las apreciaciones del Equipo de Gestión de la institución educativa respecto del módulo recién trabajado.

Recuerden que es muy importante su opinión respecto de los contenidos del **Manual**, la que será nuestra retroalimentación para realizar las adecuaciones necesarias para la elaboración de materiales definitivos.

Objetivo:

Mejorar los contenidos del módulo "La Gestión Escolar por sus Acciones" con el aporte del Equipo de Gestión de la institución educativa de modo de corregirlos y adecuarlos a sus propias necesidades.

Metodología

La evaluación del Módulo debe ser realizada por el EG en su Conjunto.

Una vez terminada la evaluación, desprenda las hojas respectivas del Manual y entrégueselas a su supervisor.

La pauta de evaluación consta de dos partes:

I. APRECIACIÓN ESPECÍFICA DEL MÓDULO:

- A) Evaluación de los Contenidos del Módulo
- B) Evaluación de las Actividades del Módulo

II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO.

Contenidos y Objetivos

**¡Muchas Gracias!**

## I. APRECIACIÓN ESPECÍFICA DEL MÓDULO:

Para cada ítem a evaluar, solicitamos asignar una nota de 1 a 7. de acuerdo al sistema tradicional de notas.

### A) Evaluación de los Contenidos del Módulo

ITEM EVALUADO	NOTA
Claridad de la presentación de los contenidos	
Extensión de la presentación	
Pertinencia de los contenidos en relación a la realidad del Institución educativa	
Coherencia entre los diferentes temas del mismo Módulo.	
Utilidad para el EG	

#### Principales Fortalezas de los Contenidos

--

#### Principales Debilidades de los Contenidos

--

#### Sugerencias para su Mejoramiento

--

**B) Evaluación de las Actividades del Módulo**

<b>ITEM EVALUADO</b>	<b>NOTA</b>
Claridad de las instrucciones	
Coherencia con los contenidos	
Utilidad para la comprensión de los contenidos	
Utilidad para el EG	

**Principales Fortalezas de las Actividades**

--

**Principales Debilidades de las Actividades**

--

**Sugerencias para su Mejoramiento**

--

**II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO**

**PRINCIPALES FORTALEZAS DEL MÓDULO**

--

[Empty rectangular box for text input]

**PRINCIPALES DEBILIDADES DEL MÓDULO**

[Empty rectangular box for text input]

**SUGERENCIAS PARA SU MEJORAMIENTO**

[Empty rectangular box for text input]

## MÓDULO 5: HERRAMIENTA "CONSTRUCCIÓN DE CASO"

### Objetivo

Facilitar una herramienta metodológica para visualizar de manera sistemática y rigurosa las situaciones y problemas que preocupan al EG.

Valorar el hecho que una buena construcción de problema lleva a una buena resolución de éstos.

### I. INTRODUCCION AL MÓDULO

Dado que el EG está permanentemente enfrentando situaciones o problemas, nos ha parecido relevante apoyar su tarea ofreciéndoles una herramienta de trabajo que les facilitará avanzar en este desafío.

Esta es una herramienta flexible, que podrá aportarles mayor sistematicidad y rigurosidad en la definición de una etapa central en la resolución de dificultades que se presentan al EG: **La Delimitación del Problema.**

Sin embargo, de acuerdo con la distinción realizada en el :Módulo "La Gestión por sus Acciones", **el problema a delimitar no está en el problema mismo, sino en los actores involucrados en las Acciones de Gestión que se han emprendido para resolver este mismo problema.**

Estamos refiriéndonos a "**La Construcción de Caso**", una herramienta destinada a apoyar el trabajo de los Equipos de Gestión, para la resolución efectiva de problemas, por medio de un análisis de las acciones que ha realizado el EG para enfrentar un problema determinado.

Para que el fortalecimiento de la Gestión del EG, termine exitosamente, es imprescindible que se inicie adecuadamente.

Este inicio está marcado por la correcta Delimitación del Problema que se quiere enfrentar, de modo que las estrategias de cambio sean siempre pertinentes.

### II. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO

#### 1. INTRODUCCIÓN

La realización de un diagnóstico, desde el punto de vista de los "Actores involucrados en las acciones emprendidas para resolver un problema" no es tarea sencilla y probablemente hemos pasado como equipo largas horas intentando dilucidar este problema a partir de la clarificación de sus causas o de sus efectos.

El propósito evidente de este esfuerzo es, simplemente, facilitar la definición de una intervención para el cambio que responda a las **características del problema** a enfrentar, de modo tal de asegurar su viabilidad, es decir. la posibilidad de resolverlo con éxito, porque:

**"un problema mal definido es un problema mal solucionado"**

Pero, cuando hablamos de PROBLEMA, ¿a qué nos estamos refiriendo?

La definición de un problema puede presentar grandes complejidades, especialmente si al definirlo, nos equivocamos en la delimitación de éste, y por ende se ve afectada su solución.

**Un Problema es tal,**

**cuando se presenta una situación que queremos modificar y que,**

**a pesar de todos los esfuerzos realizados por cambiarla,**

**ésta permanece igual.**

Entre las complejidades que se pueden presentar para visualizar un problema. existen tres de suma importancia:

1. Negar que un problema existe, por ende no se emprenden acciones remediales.
2. Intentar un cambio o una solución en un problema que desde el punto de vista práctico, es inmodificable.
3. Intentar un cambio en un nivel equivocado del Problema, por ejemplo se intentan modificar sus causas, cuando deberían modificarse las acciones comprendidas para resolverlo. (Watzlawick, 1974)

Por tanto, la delimitación del problema y su posterior análisis y construcción. es una tarea inevitable y de alta relevancia si queremos promover cambios en la Gestión que realiza el EG.

Como esta no es una tarea sencilla, la herramienta que se presenta a continuación, pretende ser una ayuda para los equipos en el desafío de buscar soluciones a un problema.

## **2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO**

La **Construcción de Caso** es un procedimiento metodológico que permita dilucidar y visualizar a los actores involucrados en las Acciones que se han emprendido para resolver problemas y que no han obtenido resultados exitosos. Este es un aspecto importante de delimitar especialmente desde **EL PUNTO DE VISTA SISTÉMICO**.

Cuando el Director(a), los(as) Docentes Directivos o el EG en su conjunto, se plantean la necesidad de realizar cambios fortaleciendo ámbitos de la Gestión Directiva o modificando alguna situación corriente o algún problema que le preocupa, es importante **SABER ACOTAR Y DEFINIR CLARAMENTE LO QUE SE DESEA CAMBIAR**.

Y, lo que se desea cambiar debe ser clarificado en relación a tres niveles de análisis:

**Nivel 1:** El Problema que preocupa al EG por no poder ser resuelto a pesar de los intentos sucesivos por hacerlo.

**Nivel 2:** Las Acciones de Gestión que se han emprendido para resolver el problema.

**Nivel 3:** Los Actores de la institución educativa que han participado en las Acciones de Gestión que se han emprendido para resolver el problema.

La Construcción de Caso, apunta, entonces, a diagnosticar la pertinencia de los actores involucrados en las Acciones destinadas a resolver el problema, es decir, se orienta a diagnosticar el nivel tres de la distinción anterior.

### **2.1. PASOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE CASO**

Debido a que la Construcción de Caso es un procedimiento metodológico, es importante clarificar los distintos pasos que lo componen, de modo de explicitar las posibilidades que tiene el EG para utilizarlo como una herramienta accesible.

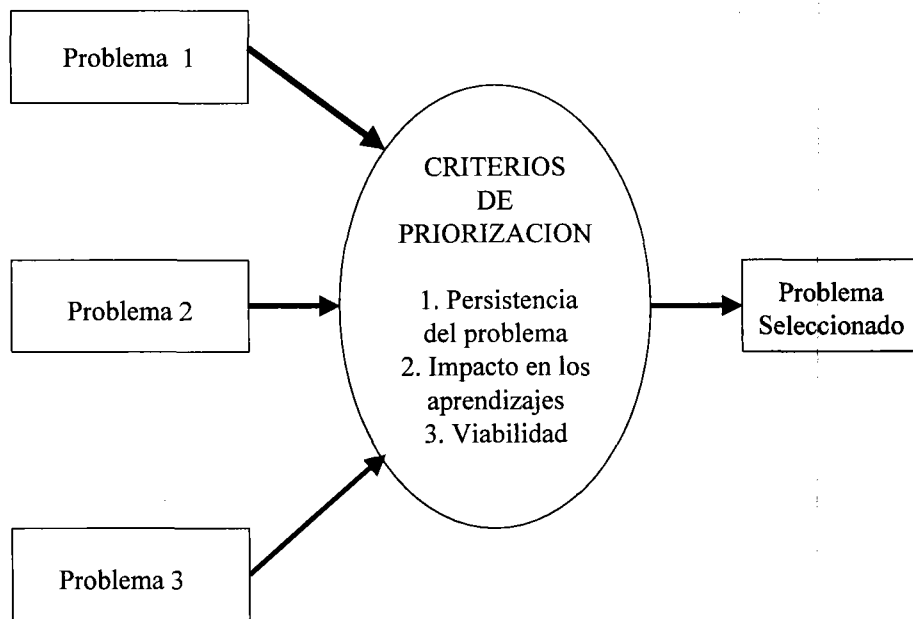
Los pasos de la Construcción de Caso son:

Paso A: Identificar el Problema que preocupa al EG.

Para la definición de un problema, entre los múltiples a los que nos enfrentamos, podemos utilizar los siguientes CRITERIOS DE PRIORIZACION para seleccionar el problema que vamos a abordar:

Bajo impacto recurrente en las iniciativas destinadas a resolver el problema	Impacto de la situación o problema en el aprendizaje de los alumnos	Viabilidad
Esto quiere decir que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el EG para cambiar una situación problema, ésta persiste igual o peor	Que la situación esté afectando el logro de los objetivos educativos y pedagógicos del Institución educativa	Viabilidad de ser resuelto en el corto o mediano plazo

Una forma de graficar la utilización de los Criterios de Priorización es como se sigue:



Paso B: Recopilación de Antecedentes

Para poder iniciar esta segunda etapa de la Construcción de Caso, es importante que el EG haya priorizado cual es la situación o problema que va a enfrentar.

Entonces, la Recopilación de Antecedentes implica:

b.1.- Describir lo más exhaustivamente posible la situación o problema a enfrentar. **Aquí el objetivo es tener una Visión Global de la situación.**

b.2.- Ordenar los antecedentes recopilados hasta ahora en relación al problema pero siguiendo su secuencia temporal. Es decir, lo que nos interesa es que podamos **construir la historia del problema**, desde sus orígenes hasta el momento actual.

b.3.- Realizar un listado exhaustivo de las acciones emprendidas, a lo largo de toda la historia del problema para poder enfrentarlo.

Cómo se manifiesta el Problema?

Cómo se ha ido desarrollando este problema?

Cuáles han sido los momentos de mayor complicación?

Cuáles son las acciones emprendidas para solucionar el problema?

### **Paso C: Determinación de los actores involucrados en el problema.**

Esta tercera etapa en la Construcción de Caso, implica determinar los actores, estamentos o personas que tienen relación directa o indirecta. por un lado, con las acciones emprendidas para resolver la situación o problema definidos por el EG y. por otro lado, con el problema propiamente tal.

Esta etapa es la más importante en la Construcción de Caso, ya que permite fijar nuestra mirada en las relaciones entre actores, lo que pone de manifiesto una nueva forma de aproximarse a la realidad.

Por lo tanto, al acto exploratorio que se requiere para la Construcción del Caso, necesariamente ha de situar su enfoque en las relaciones que el EG establece con otros actores o unidades sociales - alumnos, profesores, padres, otros - o sistemas externos - Ministerio, Municipio, Instituciones Locales.-

Esta forma nos lleva. Entonces, a comprender los Problemas como producto de un contexto de relaciones entre actores y no sólo por sus variables causales.

Para lograr esta etapa podemos:

1º. Explorar las siguientes preguntas.

Quiénes están involucrados en el problema?

Cuáles son los actores que se ven afectados directamente por el problema?

Cuáles son los actores que se ven afectados indirectamente por el problema?

Existen actores externos al Institución educativa involucrados en el problema? Quiénes?  
 Qué tipo de relación ha tenido el EG con el Problema?  
 Cuán cercanos o lejanos están estos actores con respecto al Problema?  
 Quienes son los actores involucrados en las acciones utilizadas para resolver el Problema?  
 Cuán cerca o lejos están de quienes están siendo afectados directamente por el problema?

2º.) Elaboración de un Diagrama (como el realizado en el Módulo 3 para Visión de Sistema) con el fin de visualizar la cercanía o lejanía entre estos actores o estamentos en relación a:

- a. la situación problema.
- b. las acciones emprendidas para resolver el problema.
- c. los actores que realizaron las acciones para resolver el problema.

Esto nos permitirá tener una visión del problema y visualizar posibles movimientos en su interior.

Sin embargo, el Diagrama para la Construcción de Caso, tiene cierta particularidades que lo diferencian del Diagrama de la Organización General, como el que se vio en el Módulo 3.

Diagrama de la Organización General (Módulo)	Diagrama para la Construcción de Caso
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Están presentes actores o estamentos</li> <li>▪ La distribución de los actores o estamentos se hace por distancias relativas</li> <li>▪ Mientras más conflictivo es el tema presentado, más lejanas están las posiciones entre los actores o estamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Están presentes actores o estamentos</li> <li>▪ La distribución de los actores se hace por el grado de involucramiento que tienen con el problema, ya sea porque:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) están produciéndolo,</li> <li>b) por estar afectado o</li> <li>c) por estar involucrado en las acciones para solucionarlo</li> </ul> </li> <li>▪ Las relaciones entre los actores involucrados en las acciones emprendidas para resolver el Problema, siempre van a ser cercanas.</li> <li>▪ Los actores involucrados en el problema mismo, por estar produciéndolo, van a estar medianamente lejos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es mucho más general y presenta las situaciones grosso modo.</li> <li>▪ Sólo se destina a situaciones generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es mucho más específico y representa un problema priorizado por el EG.</li> <li>▪ También puede ser destinado a construir relaciones entre actores que han intentado emprender soluciones al Problema.</li> </ul>
---	--

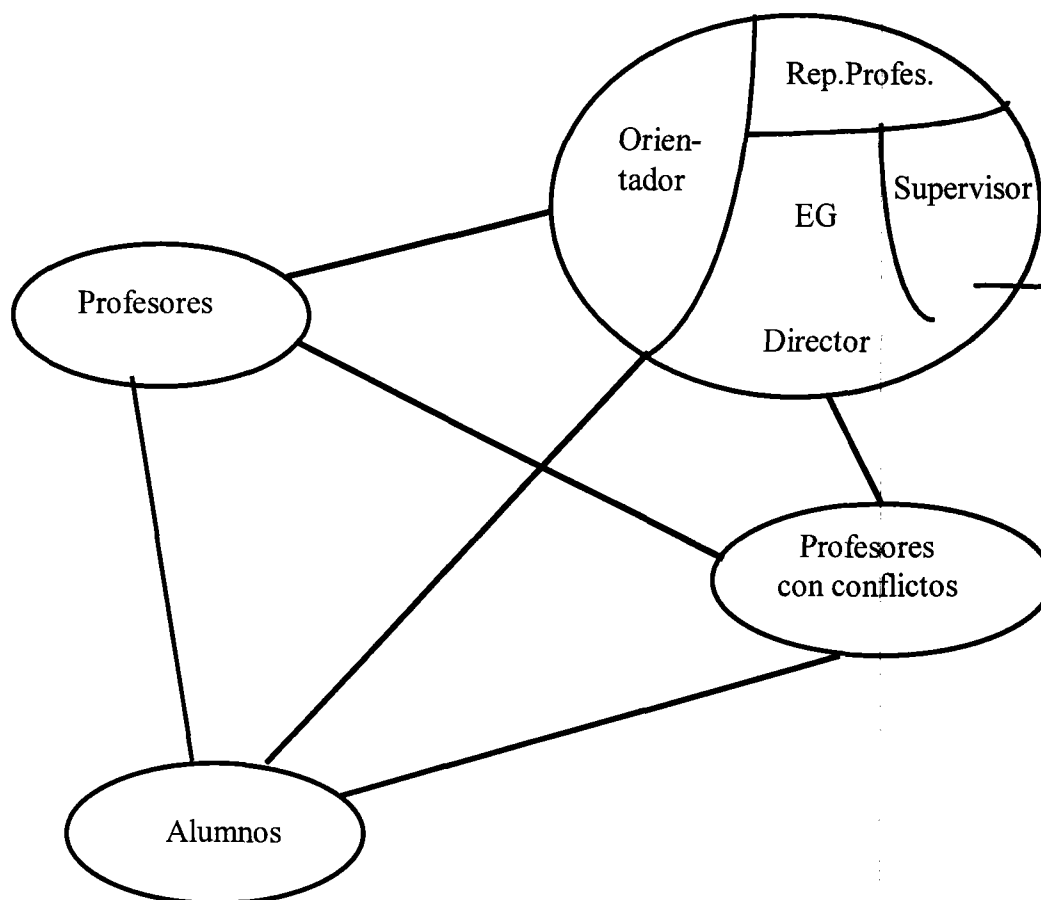
**Ejemplos de Diagrama para la Construcción de Caso:**

**Ejemplo 1: Diagrama de Actores involucrados en un determinado Problema.**

**Ejemplo 2: Diagrama de Actores involucrados en las soluciones emprendidas para enfrentar un determinado problema.**

**Ejemplo 1:**

Aquí se muestra un Diagrama en el que se presenta un problema de clima al interior de la Organización Escolar. Es un EG que está teniendo muchos conflictos con tres profesores. Sin embargo, si bien todos los miembros del EG están involucrados en el problema, ya sea porque están afectados por él, o porque lo han intentado solucionar, no todos estos miembros lo están de manera similar, como podemos observar en el Diagrama:



De este Diagrama podemos concluir lo siguiente:

1. El Director está muy involucrado en el problema, ya sea por intentar darle solución, porque está afectado por él o porque podría estar perdiéndolo.
2. En el EG, el representante de los Profesores es el menos involucrado de los actores
3. El resto de los profesores, si bien se ven cercanos al EG, no están muy involucrados en el Problema.

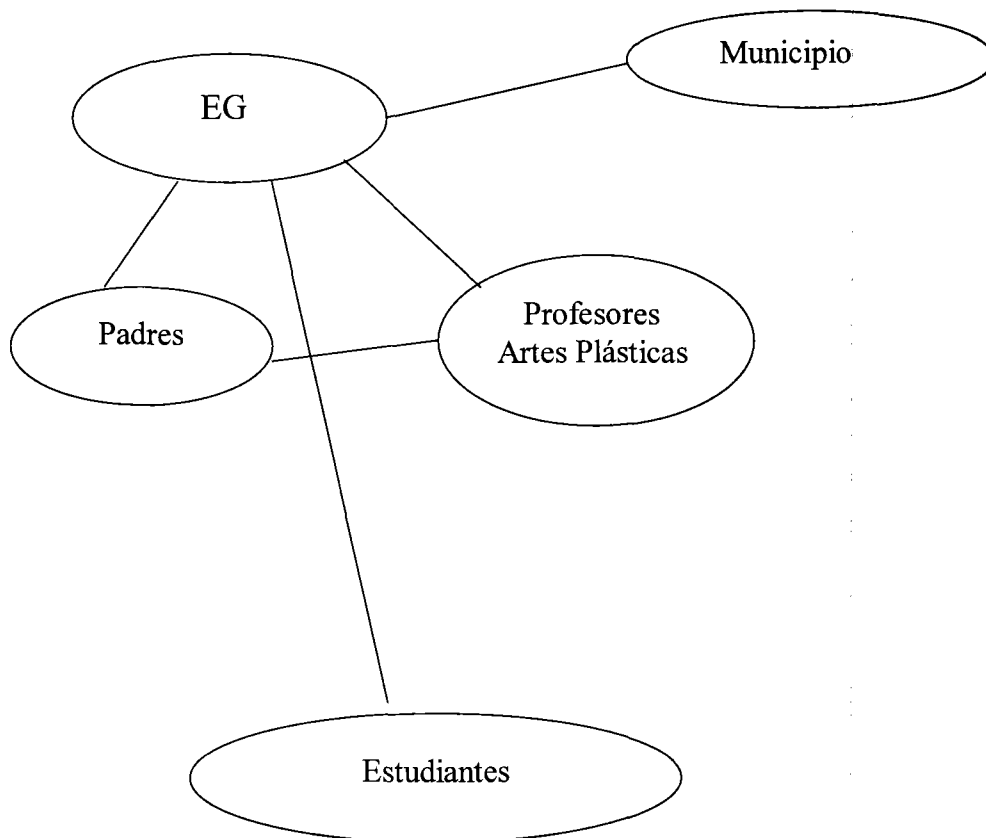
En este caso, cabe preguntarse, para emprender una solución al Problema, A qué actores habría que acercar o alejar para facilitar la búsqueda de alternativas de acción?

## Ejemplo 2:

Este tipo de Diagrama va a ser profundizado en el Módulo siguiente, ya que tiene añadido una distinción muy importante: las acciones emprendidas para enfrentar el problema. Sin embargo, por ahora lo vamos a dejar esbozado a modo de aclaración para los efectos del uso de la Construcción del Caso,

En este Diagrama se muestra el caso de una institución educativa cuyo Problema es el desaseo del establecimiento. El EG había emprendido muchas acciones para enfrentar este Problema, entre ellos, la instalación de basureros, la puesta masiva de carteles, la realización de cartillas educativas, todo ello sin ningún resultado.

El Diagrama muestra, entonces, a los actores involucrados en las soluciones probadas para enfrentar el problema del desaseo.



En este Diagrama se puede preguntar: A quiénes hay que acercar o alejar para facilitar las soluciones encontradas al problema del desaseo?

De hecho, aquí vemos como las soluciones dadas sólo fueron implementadas entre actores adultos, y no incluyeron a los propios estudiantes como una forma de involucrarlos de forma activa en las soluciones al Problema planteado.

## **2.2. CARACTERISTICAS DE LA HERRAMIENTA: "CONSTRUCCIÓN DE CASO"**

### **Utilización Flexible de la Construcción de Caso.**

La Construcción de Caso que utiliza el EG para diagnosticar las acciones de gestión que ha utilizado sin éxito y la delimitación del Foco de Intervención no puede ser rígido ni estereotipado.

Esto porque la realidad organizacional es compleja, dinámica y multicausal, por lo que se hace imprescindible estar siempre alerta a factores que pudieron estar afectando el evento en cuestión, sin habernos percatado de ello. Si fuéramos rígidos para delimitar el problema no se podría manejar con éxito la diversidad de contextos y relaciones en que se puede presentar un mismo problema.

### **La Interpretación en la Construcción de Caso.**

**La Interpretación se puede definir como una deducción hipotética realizada a partir de la consideración de ciertos antecedentes sobre una situación determinada.**

Esta deducción nos lleva a establecer conclusiones que permitirían, supuestamente, explicar el por qué de la ocurrencia de la situación. La Interpretación se alimenta de los antecedentes explorados y básicamente deduce el por qué.

La Interpretación puede ser considerada como un instrumento útil a la hora de establecer relaciones entre antecedentes, pero es importante considerarla en su justa medida y no abusar de ella.

Utilizar la Interpretación como un medio para explicar situaciones que cotidianamente enfrenta el EG, e incluso problemas que lo están afectando, tiene sus riesgos:

1. No contar con los antecedentes suficientes nos llevaría a realizar interpretaciones apresuradas y, muchas veces, erróneas.
2. Una deducción apresurada nos lleva a tomar decisiones que apuntan a enfrentar una construcción de la realidad que no necesariamente cuenta con todos los antecedentes.
3. Una interpretación con antecedentes incompletos nos llevaría a desarrollar acciones equivocadas o no pertinentes.

### **UNA INTERPRETACION NO ES EL EQUIVALENTE DE LA REALIDAD.**

La Interpretación, depende mucho desde dónde estemos escuchando, dado que el mundo personal de cada uno de nosotros puede llevarnos a Interpretar algo de una manera tal, que puede dificultar la consideración de otros antecedentes más reales y ciertos, acerca de la situación que estamos analizando.

#### **Comprensión de las situaciones o problemas desde la Visión Sistémica.**

Para comprender y profundizar los antecedentes sobre alguna situación o problema que se pretende mejorar, enfrentar o fortalecer en general se utilizan dos perspectivas:

**A) Perspectiva Lineal o de la Causalidad:** esta perspectiva se centra en el problema mismo, y entiende estos problemas o situaciones que enfrenta el EG por un lado, como producto de causas específicas, aislables, o bien, cuando involucran actores del institución educativa, como atribuibles a particulares características, síntomas personales, motivaciones inconscientes o conductas privadas.

**B) Perspectiva Sistémica:** desde el contexto sistémico el EG necesita reorientar la comprensión del Caso o Problema desde una visión que se concentra en los síntomas aislados de una situación o problema, hacia una visión en que el problema se sitúa en las relaciones entre diferentes actores o subsistemas.

Esto implica atender el mundo que se gesta entre dos o más actores, personas, estamentos; cómo se construye una historia de formas o modos de relacionarse.

Ambas perspectivas no son excluyentes, sino que pueden y deben ser complementarias. A continuación presentamos un breve resumen que intenta caracterizar a ambas perspectivas.

Perspectiva Lineal	Perspectiva Sistemática
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un problema existe</li> <li>▪ Representa causas y efectos del Problema</li> <li>▪ Diagnostica el problema, atendiendo especialmente sus causas</li> <li>▪ El problema representado es producto de causas determinables</li> <li>▪ Promueve una solución orientada a las causas del problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un problema existe</li> <li>▪ Representa actores involucrados en las acciones utilizadas para enfrentar el problema</li> <li>▪ Diagnostica la pertinencia de los actores involucrados en las acciones emprendidas para enfrentar el problema.</li> <li>▪ El problema son las acciones emprendidas para resolver un problema.</li> <li>▪ Promueve soluciones orientadas a flexibilizar a los actores involucrados en las acciones emprendidas para resolver el problema.</li> </ul>

### III. EJERCICIO DE APROPIACIÓN.

#### 3.1. Ejercicio de Comprensión del Texto.

##### a) Objetivo

Promover al interior del Equipo de Gestión la comprensión de la herramienta "Construcción de Caso" y su utilidad para la gestión.

##### b) Instrucciones para el conductor

Promueva al interior del equipo la discusión de los elementos entregados a través de las preguntas siguientes:

- 1.- Qué es la Construcción de Caso?
- 2.-Cuál es la importancia de delimitar bien un problema que se quiere enfrentar?
- 3.- Qué rol juega la Interpretación en la Construcción de Caso?

4.- Diferencias entre la Perspectiva Lineal y la Perspectiva Sistémica para diagnosticar problemas.

**5.- Cuáles son los pasos en la Construcción de Caso?. Describalos detalladamente.**

### **3.2. Ejercicio de Apropiación de la Herramienta.**

**A.- Seleccione un problema que esté afectando al Institución educativa de acuerdo con los criterios de priorización señalados en el texto.**

B.- Analícelo desde las dos perspectivas propuestas para configurar un problema: perspectiva lineal y perspectiva sistémica.

**C.- Análisis desde la Perspectiva Lineal: Construcción del Árbol-Problema.**

c.1.- Ubique en el centro del Árbol, el problema seleccionado.

**c.2.- En la parte superior, ubique los efectos que produce el problema. Para esto utilice la pregunta “Cuáles son las consecuencias de este problema?”.**

c.3.- En la parte inferior del Árbol, ubique las causas que originan el problema. Para esto utilice la pregunta Por qué ocurre este problema?.

**D.- Análisis desde la Perspectiva Sistémica: Construcción de Caso.**

d.1.- Realice la Construcción de Caso, de acuerdo con los siguientes pasos:

- haga un listado de todas las acciones utilizadas sin éxito, para resolver el problema.
- identifique a los actores involucrados en estas acciones utilizadas para resolver el problema.
- identifique a todos los actores involucrados en el problema propiamente tal.
- realice el diagrama, ubicando de la siguiente forma a los actores:
  - muy cerca a todos los actores involucrados en las acciones utilizadas para resolver el problema
  - medianamente lejos a los actores que están produciendo el problema y quienes han aportado sólo con antecedentes sobre él.

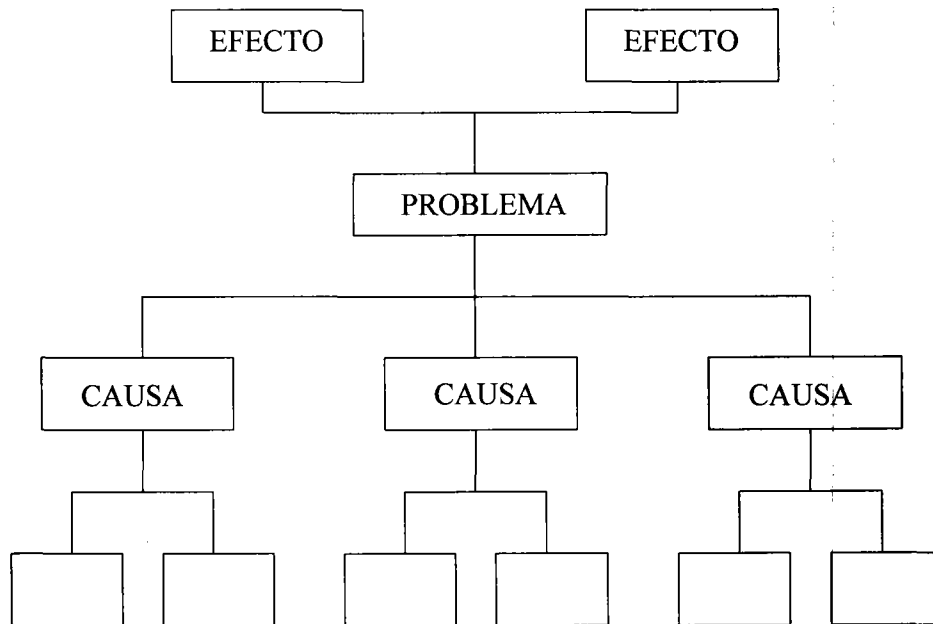
- muy lejos a quienes no están involucrados ni en las soluciones ni en el problema como tal.

- Son o no pertinentes los actores involucrados en las acciones utilizadas para resolver el problema?

#### E. Elaborar conclusiones grupales en torno a:

- Cuáles son las diferencias entre una y otra perspectiva para el diagnóstico del Problema?
- Cuál de las dos perspectivas es más flexible? Por qué?
- Cómo podrían complementarse estas dos perspectivas?
- Reflexione en relación a la utilidad de esta actividad para diagnosticar problemas.

#### Árbol Problema



### 3.3. Ejercicio de cierre e integración

Objetivo:

Promover una reflexión colectiva y constructiva respecto a las posibilidades de utilización de la herramienta.

### **Instrucciones para el conductor:**

1.- Solicite al grupo completo participar de este momento

**2.- Invite a la reflexión sobre la importancia de la actividad realizada. Oriente el debate de acuerdo con los siguientes puntos:**

a) El valor de la Construcción de Caso como una herramienta de trabajo para enfrentar situaciones.

b) Recursos y oportunidades que ofrece una visión sistémica para la Construcción de Caso.

c) Dificultades que puede presentar esta visión

d) Cómo incorporar esta herramienta al quehacer cotidiano de la gestión del EG.

Definir estrategias para:

- Agilizar el proceso de construcción hasta convertirlo en un ejercicio expedito para comprender las situaciones o problemas.

- Utilizar la construcción de Caso como el paso inicial para plantear la flexibilización de las acciones de gestión (Ver Módulo: "Acciones de Gestión")

3.- Elaboren conclusiones y escribalas en un informe

### **Ficha de Evaluación del Módulo**

Introducción:

A continuación les presentamos la pauta de evaluación del Módulo. Dicha pauta pretende recoger las apreciaciones del Equipo de Gestión d la institución educativa respecto del módulo recién trabajado.

Recuerden que es muy importante, para el Componente de Gestión Directiva, su opinión respecto de los contenidos del **Módulo No. 5**, la que será nuestra retroalimentación para realizar las adecuaciones necesarias para la elaboración de materiales definitivos.

Objetivo:

Mejorar los contenidos del módulo "Construcción de Caso" con el aporte del Equipo de Gestión de la institución educativa de modo de corregirlos y adecuarlos a sus propias necesidades.

Metodología

La evaluación del Módulo debe ser realizada por el EG en su Conjunto.

Una vez terminada la evaluación, desprenda las hojas respectivas del Manual y entrégueselas a su supervisor.

La pauta de evaluación consta de dos partes:

I. APRECIACIÓN ESPECÍFICA DEL MÓDULO:

- A) Evaluación de los Contenidos del Módulo
- B) Evaluación de las Actividades del Módulo

II. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO.

Contenidos y Objetivos

**¡Muchas Gracias!**

I. APRECIACIÓN ESPECÍFICA DEL MÓDULO:

Para cada ítem a evaluar, solicitamos asignar una nota de 1 a 7. de acuerdo al sistema tradicional de notas.

A) Evaluación de los Contenidos del Módulo

ITEM EVALUADO	NOTA
Claridad de la presentación de los contenidos	
Extensión de la presentación	

Pertinencia de los contenidos en relación a la realidad del Institución educativa	
Coherencia entre los diferentes temas del mismo Módulo.	
Utilidad para el EG	

Principales Fortalezas de los Contenidos

--

Principales Debilidades de los Contenidos

--

Sugerencias para su Mejoramiento

--

B) Evaluación de las Actividades del Módulo

ITEM EVALUADO	NOTA
Claridad de las instrucciones	
Coherencia con los contenidos	
Utilidad para la comprensión de los contenidos	
Utilidad para el EG	

Principales Fortalezas de las Actividades

--

Principales Debilidades de las Actividades

--

Sugerencias para su Mejoramiento

--

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL MÓDULO

PRINCIPALES FORTALEZAS DEL MÓDULO

--

PRINCIPALES DEBILIDADES DEL MÓDULO

--

SUGERENCIAS PARA SU MEJORAMIENTO

--