Gestión pedagógica Y CONVIVENCIAL

Hacia una gestión efectiva del aula de clases

Fe y Alegría
Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Gestión pedagógica Y CONVIVENCIAL

Hacia una gestión efectiva del aula de clase

Fe y Alegría
Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Fe y Alegría de Colombia

P. Hernando Manuel Gálvez Arango S.J.
Director Nacional

Víctor Murillo Urraca
Director Ejecutivo Nacional

Jaime Benjumea
Coordinador Proyecto Formación
de docentes y directivos en Estrategias de aula

Autora:
Lucia Ardila Gómez
Coordinadora Pedagógica Nacional

Diseño y diagramación:
Maria Fernanda Vinueza
Coordinadora de Diseño y Publicaciones

Fe y Alegría Bogotá
Carrera 5 No. 34 – 39
Teléfono 3209360
Fax 3209360 ext 102
Página Web: www.feyalegria.org/colombia/
Email: dirnal@feyalegria.org.co

Primera edición: 500 ejemplares.
Fecha de publicación: Enero 2013

Gestión Pedagógica y Convivencial
hacia una gestión efectiva del aula de clase
ISBN: 978-958-8365-57-2

GESTIÓN PEDAGÓGICA
Y CONVIVENCIAL

Hacia una gestión efectiva del aula de clase

índice

Presentación // PÁG. 11
Introducción // PÁG. 15

Apartado
Fase de acercamiento.

23 Capítulo 1 Los equipos directivos centrados en lo pedagógico: Cómo entendemos la gestión, cómo entendemos la gestión pedagógica.

45 Capítulo 2 El acompañamiento y el seguimiento pedagógico (estrategias, qué acompañar, para qué, cómo, a quién, niveles de acompañamiento e instrumentos). Cómo retroalimentar el acompañamiento.

79 Capítulo 3 Hacia un centro educativo centrado en lo pedagógico que propicia aprendizajes en los estudiantes. Cómo preparar a los centros educativos para el cambio.

111 Capítulo 4 Gestionar el clima escolar posibilitando ambientes propicios para construir cultura de relaciones humanas en paz desde el aula.

Apartado
Fase de profundización.

147 Capítulo 1 Los equipos directivos centrados en lo pedagógico: Cómo entendemos la gestión, cómo entendemos la gestión pedagógica.

155 Capítulo 2 El acompañamiento y el seguimiento pedagógico (estrategias, qué acompañar, para qué, cómo, a quién, niveles de acompañamiento e instrumentos). Cómo retroalimentar el acompañamiento.

163 Capítulo 3 Hacia un centro educativo centrado en lo pedagógico que propicia aprendizajes en los estudiantes. Cómo preparar a los centros educativos para el cambio.

171 Capítulo 4 Gestionar el clima escolar posibilitando ambientes propicios para construir cultura de relaciones humanas en paz desde el aula.

3

179 Apartado
Fase de validación y socialización.

192 Invitación a actuar

195 Bibliografía

Presentación

Fe y Alegría, desde su opción por los excluidos, apuesta por una educación de calidad como garantía para que las personas construyan y alcancen calidad de vida a nivel personal y social. No aceptamos una pobre educación para aquellos que están en peores condiciones. Apostamos por una buena educación, que posibilite el ejercicio de la ciudadanía activa y la integración en el mundo social y laboral de todos los estudiantes, para romper el círculo de la exclusión.

Sabemos que la calidad de la educación se juega, en primer lugar, en el trabajo que realizan los educadores y educadoras en el aula de clase, en las relaciones que establecen con y entre los estudiantes, y éstos con el conocimiento y la cultura. En segundo lugar, la calidad se juega en la manera como se ejerce la gestión y dirección de los centros educativos.

Siendo el trabajo en el aula y la gestión dos claves de la calidad educativa, Fe y Alegría focaliza su trabajo en mejorar las capacidades de maestros/as y directivos a través de serios procesos de formación. Mejora de capacidades de las personas y condiciones de la escuela para lograr el incremento en los

aprendizajes de los estudiantes, que es nuestro compromiso último en la escuela.

Los textos que hoy ponemos a su consideración buscan precisamente mejorar las capacidades de maestros/as y su trabajo en el aula de clase, a la vez que pretendemos cualificar la gestión pedagógica de la escuelas. El centro de la escuela debe ser la pedagogía.

Víctor Murillo
Director Ejecutivo Nacional

Entonces, la pregunta fundamental es cómo elevar lo que se denomina efecto escuela por sobre las influencias de los contextos externos (familiares o sociales), mediante la acción efectiva de la institución escolar y prácticas de enseñanza eficaces de cada profesor en el aula.

(Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza. UNICEF)

Introducción

La magnitud de los desafíos que actualmente enfrentan las instituciones educativas de Fe y Alegría mediados por el Sistema de la Mejora de la Calidad, requiere de equipos directivos que no solo administren los recursos y organicen las prácticas que desde cada uno de los procesos del Sistema configuran la calidad, sino que logren promover en el colectivo escolar, el interés, la participación, y el compromiso por la construcción de un verdadero sentido de nuestros centros educativos, orientado a generar capacidades y competencias propicias para el desarrollo personal y profesional de los niños, niñas y jóvenes que asisten día a día a nuestros centros.

En muchos pronunciamientos realizados desde diferentes instancias, se ha venido insistiendo que la educación de Fe y Alegría no puede ser "una pobre educación para los pobres", sino que tiene que ser una educación de calidad, "la mejor educación para los más pobres", una educación integral que forme a la persona en su totalidad.

Alcanzar estos propósitos, implicará mejorar la calidad de los aprendizajes de los y las estudiantes, logrando resultados

significativos dados a través de procesos de innovación, por ejemplo, cuando se alienta la aplicación de nuevas estrategias de enseñanza que promueven otras maneras de organizarse internamente o buscan formas creativas de resolver los problemas del aprendizaje de los estudiantes.

Promover procesos de cambio o innovación en el trabajo del aula, exige que los equipos directivos de los centros de Fe y Alegría de Colombia, entiendan sus instituciones como sistemas dinámicos y complejos en los que es necesario configurar de una manera especial los procesos de gestión pedagógica, entendida ésta desde dos dimensiones: dimensión pedagógica-didáctica y dimensión pedagógica convivencial[1]. Desde la primera, será posible enfatizar la enseñanza, haciendo relevancia en las estrategias de aula que utilizan los docentes para lograr aprendizajes de calidad, y desde la segunda, contemplar aspectos relacionados con las normas que regulan la relación entre los actores escolares y que inciden de forma significativa en la forma como los estudiantes aprenden. Para nuestro caso, resulta primordial integrar la dimensión pedagógica y convivencial, ya que las dos dimensiones configuran el perfil esperado del egresado de Fe y Alegría.

La intención primordial del presente módulo, está en generar en los equipos directivos las condiciones para que se instalen de forma adecuada en los centros las estrategias de aula por las que hemos optado y la malla de CCPV como dispositivos que buscan que los niños, niñas y jóvenes que asisten a nuestros centros, desarrollen capacidades, competencias, actitudes y valores fundamentales para la vida, que les permita alcanzar una educación integral. Si logramos dicho objetivo,

---

1 Carriego Cristina, Gestión institucional. Colección "Formación de Directivos". Federación Internacional de Fe y Alegría. 2007.

podremos decir con propiedad y orgullo que nuestros centros han hecho posible una educación popular de calidad. Así mismo, si los equipos de dirección asumen éste como su mayor compromiso, estarán dando prioridad, en el conjunto de sus responsabilidades, a la gestión pedagógica y convivencial, haciendo esfuerzos por lograr que año a año, los y las estudiantes logren mejores aprendizajes efectivos y significativos en el aula.

Frente a esta intencionalidad, a los equipos directivos les corresponde como líderes educativos de su centro, orientar, estar atentos, observar y monitorear las prácticas institucionales, y acompañar los procesos en marcha que desarrolle cada uno y cada una de sus docentes, tanto en el ámbito pedagógico como convivencial, comprendiendo de esta manera lo que va sucediendo en el aula y actuando en consecuencia con los logros y dificultades que se vayan presentando en el camino.

El presente módulo por lo tanto, ofrecerá en tres apartados algunas claves que permitirán a los equipos directivos avanzar hacia un liderazgo de lo pedagógico y convivencial en el centro, compartiendo con los y las docentes la responsabilidad en la gestión de aula. El módulo desarrolla diversos temas considerados claves, a partir de momentos metodológicos que responden a intencionalidades específicas.

Apartado I: Será desarrollado por los equipos directivos en la fase de acercamiento a la propuesta. Este apartado se ha organizado en cuatro capítulos: en el primero, se aborda de manera precisa cómo estamos entendiendo la gestión pedagógica y el papel de los equipos directivos en la misma; en el segundo, se precisa el acompañamiento pedagógico como herramienta para hacer posible la asunción de las nuevas estrategias de aula por las que hemos optado; en el tercero, se abordan algunas claves para que los equipos directivos sepan orientar a sus centros hacia el cambio que se busca, y en el cuarto, se

hacen mayores precisiones sobre aspectos de la convivencia y su relación con los procesos de enseñanza y aprendizaje con una mirada especial desde la cultura de la paz.

Para el desarrollo de los temas en este apartado se han considerado los siguientes momentos metodológicos:

- *Saber qué saben los otros – Reflexionemos y compartamos*. Momento en el que se pone a los equipos directivos frente al tema, propiciando reflexiones iniciales para ubicar sus prácticas y las de sus centros frente a la puesta en práctica de estrategias de gestión pedagógica y convivencial que hacen posible una educación de calidad.
- *Acerquémonos con mayor profundidad al tema – Consultemos*. Momento en el que se entrega a los directivos algunas claves para la mejora de las prácticas desde el ámbito de la gestión pedagógica y convivencial, con el fin de generar las condiciones necesarias para alcanzar resultados relevantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- *Confrontemos los diferentes puntos de vista – Debatamos*. Momento en el que los equipos directivos, a través de ejercicios, podrán confrontar diferentes posiciones para aclarar posturas y reorientar las prácticas del centro, de cara a lograr las intencionalidades que se pretenden.
- *Pero el debate no debe quedarse solo en palabras – Decidamos y comprometámonos*. Momento en el que los equipos directivos se comprometen con el cambio y definen el nuevo camino a seguir para que las apuestas institucionales frente a la gestión pedagógica y convivencial que propician la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes, sean una realidad palpable en los centros.

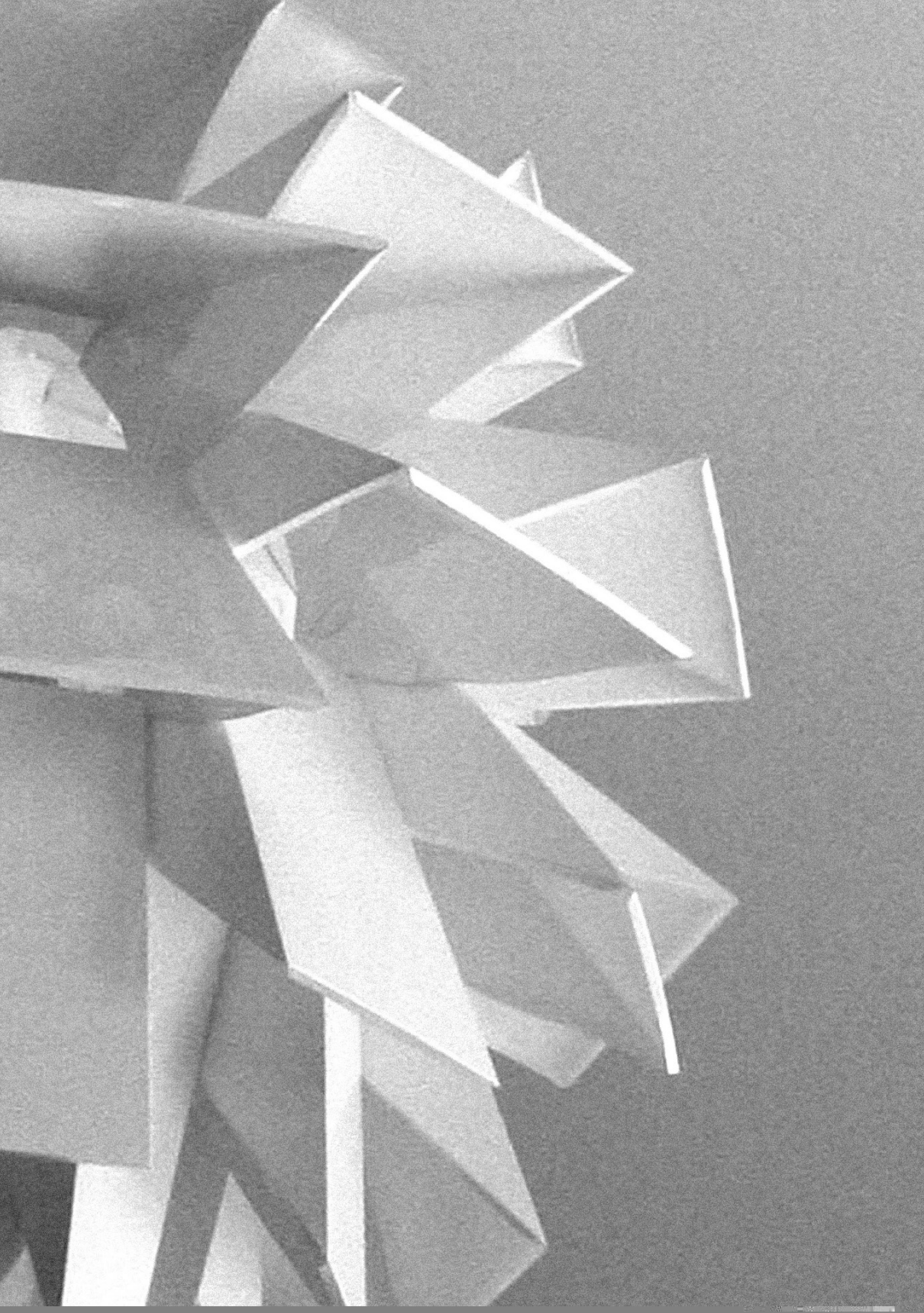
Apartado II: Será abordado por los equipos directivos en la fase de profundización de la propuesta. Este apartado corresponde al momento denominado *"Mirando los compromisos en la acción - comprobemos"* y será desarrollado una vez haya pasado un tiempo significativo de la formulación de los compro-

misos con respecto a cada tema del apartado I, con el fin de revisar qué tanto se materializaron en acciones concretas y valiosas que harán posible cambios significativos en la gestión pedagógica y convivencial del centro. Cada ejercicio está apoyado en una técnica que a futuro puede ser utilizada por los directivos en otros escenarios.

Apartado III: Será trabajado por los equipos directivos en la fase de validación de la propuesta. Como la intención final de todo el proceso es haber generado un impacto significativo en la gestión pedagógica y convivencial del centro, en este apartado se abordará un momento que hemos denominado *"Valorando los cambios más significativos – validemos y socialicemos"*, para lo cual se utilizará la técnica de "El cambio más significativo", que se explica en este apartado. De esta manera, finalizado todo el proceso formativo el cual ha sido pensado para tres años, habremos identificado qué tanto se movió la aguja en cada una de las áreas consideradas esenciales en la gestión pedagógica y convivencial del centro, y qué experiencias son significativas para ser socializadas con los demás centros.

La intención final está puesta en generar desde el módulo un proceso formativo que surge desde la reflexión, se complementa con unos elementos de carácter teórico y permite llegar a propuestas concretas de centro, generando las condiciones necesarias para hacer de sus estudiantes seres competentes, que además le aportan a la construcción de una sociedad justa, equitativa e incluyente.

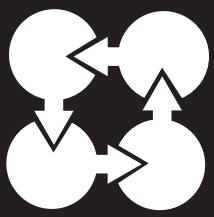
La energía y compromiso de los equipos directivos con este proceso formativo, se considera clave para lograr que las estrategias de aula que se buscan instalar en los centros y la malla curricular de CCPV, impacten de forma significativa en los aprendizajes que alcancen sus estudiantes, propósito central del proyecto de *"Formación de docentes y directivos en estrategias de gestión de centro y de aula"*.



Apartado

Fase de acercamiento

1

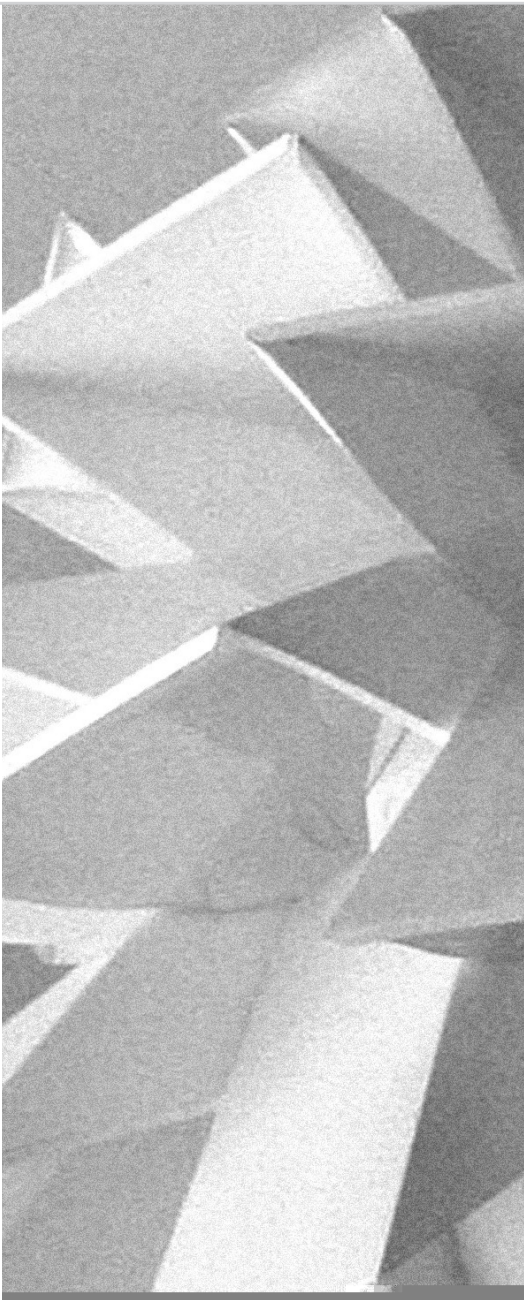


Capítulo 1

Los equipos directivos centrados en lo pedagógico: Cómo entendemos la gestión, cómo entendemos la gestión pedagógica.

Capítulo 1

Los equipos directivos centrados en lo pedagógico: cómo entendemos la gestión, cómo entendemos la gestión pedagógica



"Cada vez más, vemos la necesidad de transformar los modelos tradicionales de educar, porque constatamos que no están respondiendo a las demandas de los educandos y de la misma sociedad: por un lado, los contenidos curriculares pronto pierden relevancia y por otro lado, las formas de enseñar no están siendo quizás las más pertinentes. No han faltado ocasiones, sin embargo, en que los educadores han intentado experimentar innovaciones pedagógicas en los centros educativos, pero éstas generalmente son esporádicas, y luego del entusiasmo, de la novedad, los

educadores vuelven a sus antiguas prácticas que justamente cuestionaban. Para lograr realmente una transformación, hay que empezar por crear las condiciones para que las innovaciones encuentren en el centro educativo, terreno fértil donde puedan echar raíces y se extiendan, como una enramada, a lo largo y ancho del centro sin que se presenten obstáculos en su difusión y consolidación.

Crear estas condiciones, es papel de la gestión pedagógica, con la cual esta adquiere un rol preponderante en los procesos de cambio, ya que a ella le corresponde proporcionarle sustentabilidad a las iniciativas innovadoras que los docentes intentan introducir en la rutina del centro educativo"[2].

Primer momento:

Saber qué saben los otros - Reflexionemos y compartamos

Actividad 1:

Para dar inicio al proceso formativo, proponemos que el equipo de dirección del centro, haga la lectura del siguiente texto:

❷ Federación internacional de Fe y Alegría. La gestión educativa al servicio de la innovación. Colección programa internacional de formación de educadores populares. 2003

"Muchos directivos invierten un alto porcentaje de su tiempo de trabajo en organizar grupos de padres para que pinten el centro escolar, realizar actividades para recaudar fondos, controlar las llaves de cada espacio del centro, asistir a reuniones, controlar la entrada y salida de los estudiantes pero, es muy poco el tiempo que invierten por preocuparse por los aprendizajes en el aula. Consecuencia: tienen muy organizado el centro pero sin embargo, los niños y niñas no logran aprendizajes efectivos. Con lo anterior, no pretendemos afirmar que la gestión de recursos materiales, administrativos y financieras sean malas en sí mismas, sino que éstas deben estar en función de los aprendizajes en el aula"[3].

Frente al texto:

1. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo están frente a lo que allí se expresa? En qué están de acuerdo y en qué en desacuerdo?
2. ¿Qué de lo dicho se refleja en su centro escolar?
3. ¿Qué nivel de importancia se da en su equipo directivo a la gestión de aula?
4. ¿Qué consecuencias o beneficios ha traído a su centro las diversas acciones emprendidas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el aula?

3 Nochez, Mario. Liderazgo pedagógico del director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula". Texto pdf.

Segundo momento:

Acerquémonos con mayor profundidad al tema - Consultemos

A continuación se referencian algunos textos que profundizarán en la gestión pedagógica. Se invita a los equipos directivos a hacer la lectura de los mismos, realizando las actividades que se proponen desde algunos de ellos, para una mayor interiorización de los contenidos.

Clave 1: Qué entendemos por gestión[4]

A nivel general, la gestión asume diferentes miradas que se configuran desde las intencionalidades de las personas encargadas de hacerla una realidad y que se pueden concretar de la siguiente manera:

Gestionar es:

… diseñar situaciones que permitan la acción colectiva	… diseñar, establecer y sostener pautas y reglas de juego que permitan que cada uno pueda hacer lo que cree que tiene que hacer y que el producto sea bueno para todos.	… crear las condiciones, diseñar situaciones que permitan la acción colectiva para hacer lo que hasta entonces había resultado imposible
… tender puentes de la ideas a los actos, la posibilidad de pasar de… a…	… las respuestas al interrogante de cómo lograr lo que se proponen colectivamente los actores articulados en una comunidad educativa	… decir qué cosas son importantes y qué cosas son irrelevantes y poner a la gente a conversar sobre posibilidades, explorar la realidad y hacer acuerdos para poder operar en forma conjunta.

4 Murillo Víctor. Proyecto de Gestión democrática y participativa en centros de Fe y Alegría Colombia. 2005

… estimular, lanzar pensamientos, contener, desafíar, capacitar, conseguir, abrir, limitar, articular, conectar, son tareas de quien gestiona.	… responsabilizarnos por los resultados que intentamos lograr	… una gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas para una escuela en profunda transformación

Actividad 2:

Los equipos directivos responden a las siguientes preguntas:

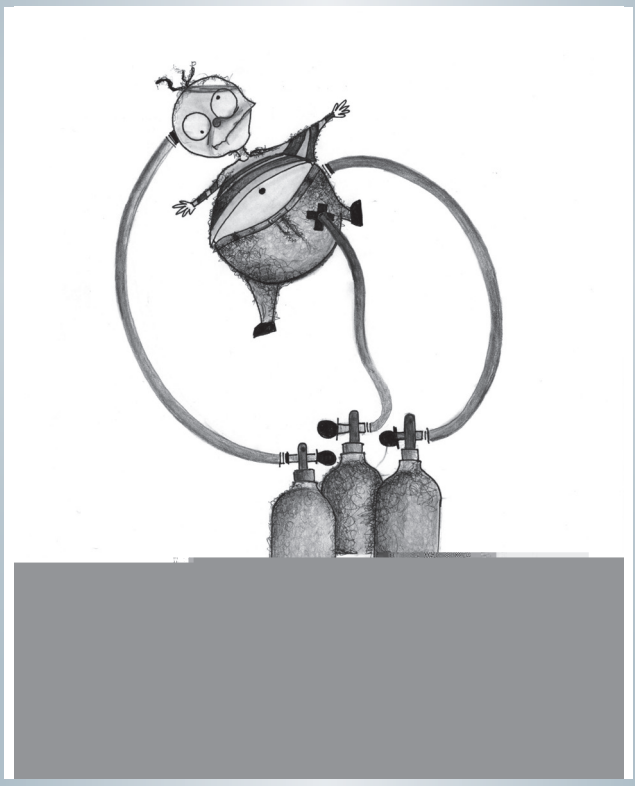
1. De las definiciones antes expuestas, ¿Con cuál se sienten más identificados y porqué?
2. Ajusten la definición seleccionada de vista a lo que esperarían que fuera la *gestión pedagógica del centro* y regístrenla en el siguiente cuadro:

Clave 2: Qué entendemos por gestión pedagógica

La gestión pedagógica está atravesada por tareas que pueden agruparse en tres dimensiones:[5] gestión pedagógica – didáctica, gestión pedagógica – convivencial y gestión pedagógica – pastoral.

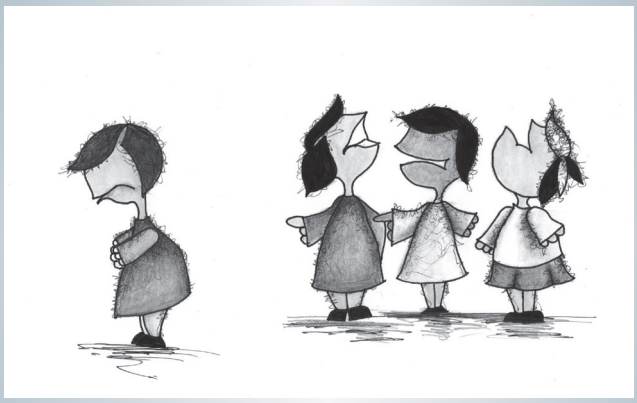
Gestión pedagógica didáctica:

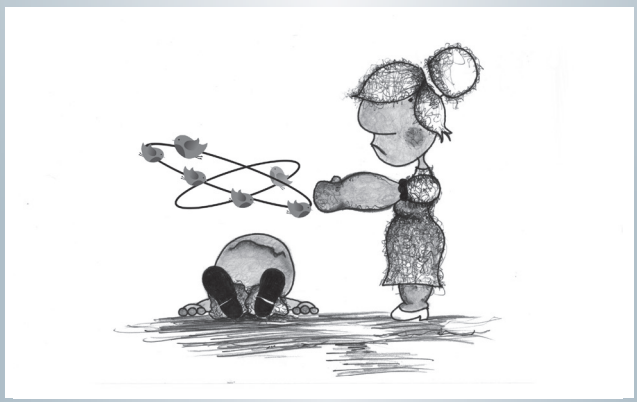
5 Carriego Cristina. Gestión Institucional. Op. Cit.



Hace referencia a las actividades propias de la institución educativa, ya que su eje se conforma por la relación que los actores constituyen con el conocimiento. Son relevantes en esta dimensión todos los aspectos propios del proyecto de formación: el estilo de enseñanza, las teorías de enseñanza y el aprendizaje que subyacen, los criterios de evaluación, los contenidos que forman parte del currículo, las políticas de formación docente…

Gestión pedagógica – convivencial:

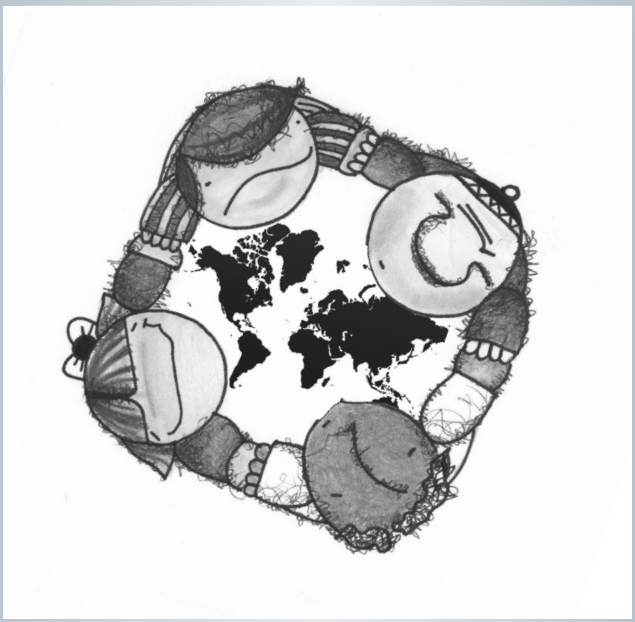




Contempla todos los aspectos relacionados con los vínculos y las normas que regulan la relación entre los actores escolares: de los alumnos entre si, de ellos con sus docentes, de los docentes con los padres y madres de familia y de los miembros de su comunidad inmediata (vecinos). La convivencia diaria ofrece continuamente oportunidades formativas. Depende de los

participantes aprovecharlas como fuente de reflexión y trabajo sobre los valores que se pretenden fomentar. Resulta significativo integrar esta dimensión a la dimensión pedagógica, ya que la convivencia y la forma como se legisla sobre ella no deben ser arbitraria o causal sino intencional y consecuente con el perfil de egresado que se quiere promover. Dicha intencionalidad la llena de poder y de sentido pedagógico, con lo cual cobra sentido la formación que se hace en los centros de Fe y Alegría desde el programa de Capacidades y Competencias para la Vida.

Gestión pedagógica – pastoral:



En Fe y Alegría, la acción evangelizadora marcada en nuestro ideario institucional, nos impulsa de forma preferencial a trabajar esta dimensión que no es considerada en otros centros educativos. Esta dimensión, integra las tareas propias del trabajo pastoral en sus tres vertientes: humanizadora (evangelización implícita en los gestos, actitudes, acciones cotidianas), profética (evangelización explícita, catequesis, formación humana y cristiana, celebraciones…) y de construcción de la sociedad (praxis cristiana, proyectos de solidaridad y de promoción humana y comunitaria). La tarea pastoral, en estas tres vertientes, humanizadora, profética y constructora de una sociedad más justa, impregna todas las otras dimensiones: estilo de enseñanza, criterios de evaluación, formas de relacionarse de los distintos estamentos de la comunidad educativa… Esta dimensión se aborda desde el proyecto nacional de pastoral de forma clara y concreta por lo que no se ahonda en ella en el presente texto, pero exige desde la coherencia, que las estrategias de enseñanza por las que opte cada docente tengan como referente el cú-

mulo de valores cristianos, que nos permitirán hacer realidad la escuela como constructora de una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

Clave 3: Los equipos directivos como líderes pedagógicos que propician el mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el aula.

La calidad de la educación en el aula requiere y exige de un sólido liderazgo pedagógico de los equipos directivos que se traduzca en apoyo, asesoría y acompañamiento a docentes, padres de familia y estudiantes, en los esfuerzos por el mejoramiento continuo de la calidad de la educación. El equipo directivo es una pieza clave, pues es a quien le corresponde guiar, conducir y animar a la comunidad educativa en dichos esfuerzos.

Para EXCELL[6] el Liderazgo Pedagógico es definido como: "La efectividad del directivo para lograr que en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula".

El aula es el corazón de lo pedagógico, el lugar privilegiado por excelencia, donde ocurre el proceso de aprendizaje; por ende, cualquier esfuerzo por mejorar

6 Nochez Mario. Op. Cit.

la calidad de la educación debe tener resonancia e incidencia en la misma. El centro escolar es una organización donde la educación constituye la tarea sustantiva a través de los aprendizajes; por tanto, los equipos directivos como líderes pedagógicos, deberían desempeñar sus funciones directivas, tomar decisiones en función de lo pedagógico y garantizar las mejores condiciones para lograr aprendizajes significativos y efectivos de niñas y niños en el aula. Un centro escolar de calidad es aquel que tiene como eje de su tarea educativa la dimensión pedagógica, en la que el equipo directivo se constituye en líder de lo pedagógico, animando los esfuerzos por el mejoramiento continuo de la calidad de la educación.

Actividad 3:

Terminada la lectura, el equipo directivo da respuesta a las siguientes preguntas:

Preguntas	Respuesta en %	¿Por qué?
Del 100% de las actividades planeadas por el equipo directivo, ¿qué porcentaje se destina al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes en el aula?		
De 1 a 100, ¿en qué porcentaje se podría medir el liderazgo pedagógico del equipo directivo de su centro?		

Clave 4: Cómo debe orientar el equipo directivo su trabajo hacia la gestión pedagógica.

Para hacer posible que el equipo directivo oriente su rol a la gestión pedagógica, debe asumir su trabajo desde las siguientes funciones:

1. **Planificación:** Se considera la planificación como la más fundamental de las funciones porque de ella parten las demás. Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar cada meta del centro *puesto en lo pedagógico* de la manera más fácil, eficiente[7], eficaz[8] y económica posible. Quien dirige debe trabajar cada día preparándose para que en conjunto con su equipo de docentes "ganen el partido" propuesto para cada periodo de tiempo, y una vez lo logra, se concentra en el del periodo siguiente. Esta forma de planificar su trabajo es lo que le da flexibilidad inmediata para cambiar tácticas, para fijar metas de corto plazo, para adaptarse mas rápido a los desafíos del momento.

2. **Organización:** El equipo directivo debe organizar el proceso pedagógico del centro de tal manera que el esfuerzo en conjunto sea eficaz. Asi mismo, debe determinar las actividades, jerarquizarlas por

7 Entendida como la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

8 Que logra hacer efectivo un intento o propósito.

orden de importancia según la necesidad y asignarlas a quien corresponda. La programación de las actividades pedagógicas es necesaria, para que los y las docentes sepan lo que acontece en el centro y así puedan prepararse organizadamente para atender a los diferentes aspectos pedagógicos.

3. **Evaluación:** La verificación del cumplimiento de lo planeado, centra la esencia que compete a la función de evaluación, la cual se concibe como una acción que se desarrolla de manera transversal a todo lo largo y ancho de la gestión, es decir constata lo que se acaba de hacer y lo que en realidad se hizo. La evaluación no sólo debe propiciarse para obtener en un momento un valor apreciable de algo o una medida absoluta de resultados, sino para ir observando, desarrollando y verificando el proceso; es decir, al inicio, durante y al final del proceso educativo, como parte de un engranaje, de una integralidad propicia y característica de un acompañamiento pedagógico bien sustentado.

4. **Acompañamiento al desempeño del conjunto de docentes:** El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber con algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. El proceso del desempeño laboral de un y una docente está centrado en una tarea basada en la observación y reflexión continua de su propia actuación. De esta manera, irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan, lo cual se determina con su propia evaluación, así como tam-

bién de la evaluación del desempeño llevada a cabo por el equipo directivo. Por ello, la persona que dirige debe ocuparse de lograr en los y las docentes los niveles más altos de desempeño, realizando la motivación necesaria para que alcancen sus metas. Esto induce a la estimulación y favorece el desarrollo profesional, contribuyendo al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y favoreciendo por lo tanto la formación integral de los estudiantes.

Actividad 4

El equipo directivo escribirá un indicador que refleje que ha asumido con responsabilidad las funciones enunciadas anteriormente para propiciar una gestión pedagógica eficiente y eficaz.

Función	Indicador
Función de planificación	
Función de organización	
Función de evaluación	
Función de acompañamiento al desempeño del conjunto de docentes.	

Tercer momento:

Confrontemos los diferentes puntos de vista – Debatamos

Las actividades enunciadas anteriormente, han buscado orientar el sentido de la gestión pedagógica a nivel general en el centro educativo. Sin embargo, en Fe y Alegría y específicamente desde el Sistema

de Mejora de la Calidad, la gestión debe llevar a hacer posible la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes de nuestros centros, ubicados en contextos de vulnerabilidad y marginación.

En Fe y Alegría, "la calidad de la educación se mide desde su identidad como Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social[9]. Esto significa, como ya se ha explicado, que lo hace desde la realidad de los sectores excluidos y como una opción pedagógica, ética y política para la transformación de la sociedad.

"Educación de calidad para Fe y Alegría, es la que forma la integralidad de la persona potenciando el desarrollo pleno de todas sus dimensiones, la que valora su unicidad individual y su pertenencia socio cultural, favoreciendo la apropiación y construcción personal y colectiva de conocimientos, actitudes y habilidades; es la que capacita para mejorar la calidad de vida personal y de la comunidad, comprometiendo a las personas en la construcción de una sociedad más justa y humana"[10].

Para lograr las anteriores intencionalidades, se han determinado cuatro procesos hacia los cuales se debe orientar la gestión de los centros: gestión directiva, enseñanza aprendizaje, construcción de ciudadanía e interacción escuela - comunidad. A su vez, busca que en los centros educativos se midan resultados en lengua, matemática y actitudes y valores.

En este contexto, y dentro de las intencionalidades del presente texto, analizaremos los criterios propuestos por el Sistema de la Mejora de la Calidad, específicamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje (sin olvidar que lograr las metas de la calidad implica

9 Federación Internacional de Fe y Alegría. Pensamiento de Fe y Alegría. Documento de los congresos internacionales 1984-2007. Pág. 268.

10 Ibid.

una atención especial a cada uno de los procesos), con el fin de que identifiquemos si la gestión pedagógica del centro propicia que las condiciones esperadas se den o qué tipo de ajustes debemos hacer para que éstas sean posibles.

Clave 4: El proceso de enseñanza y aprendizaje en el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría[11]

Los procesos de enseñanza y aprendizaje determinan en gran medida el tipo de educación de calidad que busca promover Fe y Alegría. Los criterios que definen el deber ser de este proceso son:

1. El educando y el docente, con su cultura y su saber, son los protagonistas del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por eso, la planificación y evaluación deben partir de un diagnóstico riguroso y sistemático de sus intereses y necesidades, de su realidad social y cultural, buscando despertar su motivación y deseos de aprender. Los saberes previos y las experiencias de cada persona se consideran como puntos de partida.
2. Promueve el aprendizaje significativo y social en función de los objetivos que se pretenden alcanzar y garantiza que todos los educandos adquieran las competencias esenciales para seguir aprendiendo de un modo personal y autónomo.

11 Federación internacional de Fe y Alegría. El Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría. Una mirada desde la educación popular. 2009.

3. Motiva estrategias y metodologías apropiadas para lograr el aprendizaje de cada estudiante, en forma progresiva de acuerdo con las posibilidades de cada uno, atendiendo la diversidad de caracteres, ritmos, modos de aprender, y favorece a quienes tienen menos posibilidades y oportunidades de salir adelante.
4. Dispone de recursos didácticos apropiados y pertinentes a cada situación y estrategias de aprendizaje, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta el centro educativo: talleres, biblioteca, canchas, laboratorios, salón de informática, en la medida de las posibilidades, apelando a la creatividad ante las ausencias.
5. El plan de evaluación del rendimiento tiene una función formativa que permite revisar los procesos y resultados para reorientar lo que haga falta, y ayudar a cada educando en sus necesidades específicas. El error no se castiga, sino que se asume como oportunidad de aprendizaje.
6. Promueve la investigación y la reflexión como medios para la búsqueda del conocimiento y la verdad. Educandos y educadores asumen un rol participativo, de modo que los contenidos se presentan como medios para resolver situaciones problemáticas.
7. Los educadores son parte fundamental; en consecuencia, es necesario que sean formados con las características y cualidades personales que les permitan enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con las políticas institucionales.

Actividad 5

Para cada uno de los criterios enunciados anteriormente, el equipo directivo registrará en la primera columna del cuadro que aparece a continuación, una actividad que se propicie en el centro para promoverlo. En la segunda columna cada actividad será calificada teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. No ha dado resultado.
2. Ha dado resultado con algunos y algunas docentes.
3. Ha dado excelentes resultados con todos los docentes.

Criterios	Qué hemos hecho para darle vida en el centro	Valoración
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Cuarto momento:

Pero el debate no debe quedarse solo en palabras – Decidamos y comprometámonos.

Un centro de Fe y Alegría identificado con los postulados de la Educación Popular, deberá integrar los criterios antes mencionados en el proceso de enseñanza aprendizaje para proveer una educación que no reproduzca pobreza, integre nuevas funciones compensatorias en la gestión cotidiana del centro y provea una convivencia democrática.

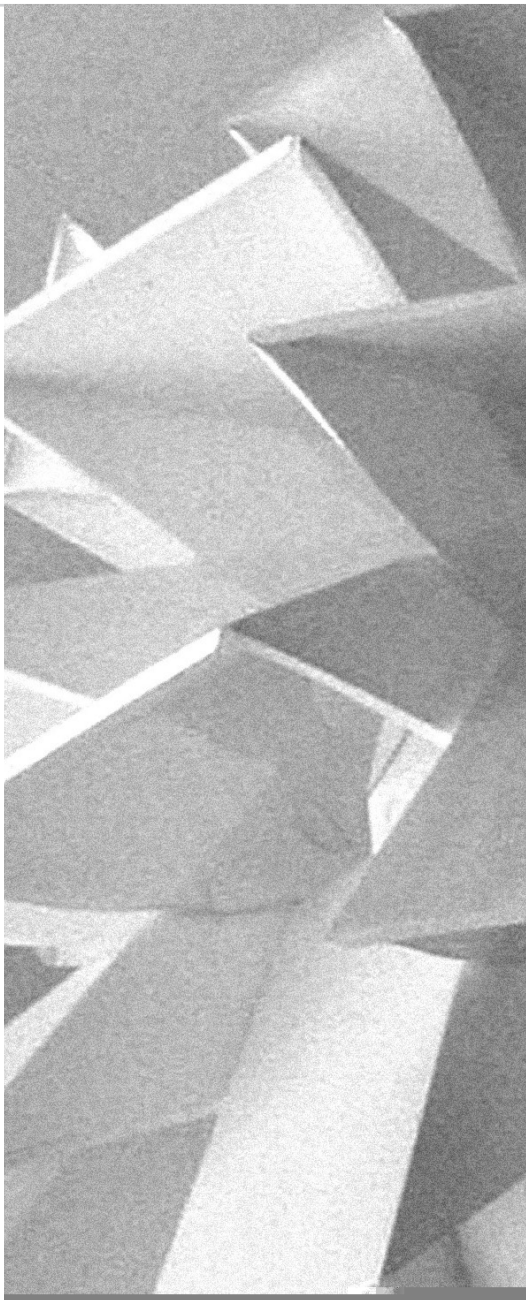
Actividad 6:

Frente a lo anterior, ¿qué reto le surge al equipo de dirección con respecto a la gestión pedagógica del centro? Determinen el reto y regístrenlo en el siguiente espacio.

Reto de la gestión pedagógica del centro

Capítulo 2

El acompañamiento y el seguimiento pedagógico (estrategias, qué acompañar, para qué, cómo, a quién, niveles de acompañamiento e instrumentos). Cómo retroalimentar el acompañamiento.



Capítulo 2

El acompañamiento y el seguimiento pedagógico

(estrategias, qué acompañar, para qué, cómo, a quién, niveles de acompañamiento e instrumentos). Cómo retroalimentar el acompañamiento

Primer momento:

Saber qué saben los otros - Reflexionemos y compartamos

"Desde hace algún tiempo, en Fe y Alegría se viene realizando una reflexión interna a fin de ir construyendo un modelo de acompañamiento pedagógico que se adapte a nuestra concepción de Educación Popular y a nuestra opción por los más pobres. Pero no hablamos de cualquier proceso de acompañamiento, sino de aquel que sea coherente con el

carisma cristiano y con el ideario de nuestro movimiento, que pretende una educación integral para todos".[12] En Colombia, tal preocupación ha llevado a que el acompañamiento se asuma como un proceso clave del liderazgo pedagógico que deben mostrar los equipos pedagógicos regionales y los equipos directivos de los centros educativos.

A su vez, en el interés de mejorar la calidad de aprendizajes de los estudiantes, surge el acompañamiento en el aula como un requisito fundamental para lograr que las estrategias de aula por las cuales hemos hecho opción en este momento, se instalen de forma adecuada. Caracterizar este tipo de acompañamiento será el objetivo del presente capítulo.

Actividad 7

Para iniciar el ejercicio, el equipo directivo leerá el siguiente texto y resaltará aquellos errores que más observan en si mismos frente al liderazgo pedagógico de su centro.

12 Soto Maria Cristina. El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría. Un camino para la formación y la transformación. Colección procesos educativos.

Clave 6: Errores que cometen los directivos como responsables del acompañamiento pedagógico[13]

Generalmente, los programas de administración educativa que se encargan de la formación de personas directivas, se enfocan en lo que ellos deben hacer y no en los errores o lo que no deberían hacer. Creemos que saber lo que no hay que hacer es tan importante, o quizá más aun, que saber qué hacer. Esta premisa se basa en la conciencia de que el impacto negativo de un error puede tener amplias consecuencias, descompensando los efectos beneficiosos de una serie de acciones positivas que se vienen implementando en el centro. Los errores que más cometen las personas que conforman los equipos directivos como responsables del acompañamiento pedagógico de los centros educativos son:

- Inadecuadas relaciones interpersonales con los y las docentes, que no les permite hacer un acompañamiento adecuado al trabajo de aula.
- Incapacidad para comunicar adecuadamente su saber en el campo pedagógico.
- Fracaso al ejercer el liderazgo. No generar credibilidad en el equipo de docentes.
- Evitación de conflictos. Prefieren mantenerse al margen.
- Falta de conocimiento sobre lo curricular del centro y sobre las estrategias de aula que implementan sus docentes.
- Fijar su interés más en controlar que en orientar el trabajo de aula.

13 Adaptado de Errores que cometen los líderes educacionales (Mistakes Educational Leaders Make). ERIC Digest. Bulach, Clete - Pickett, Winston - Boothe, Diana

- Falta de ética o personalidad.
- Olvidar lo que es ser un profesor o profesora.
- Inconsistencia en sus apreciaciones referidas al campo pedagógico.
- Demostración de favoritismo del trabajo de algunos y algunas docentes.
- Incapacidad al mantener a las y los docentes enfocados en su trabajo.
- Incapacidad de proponer avances y acciones de mejora.
- Falta de confianza en el trabajo de los y las docentes.
- Actitud despreocupada por lo que hacen los docentes en el aula.
- Incapacidad de entregar apoyo.
- Incapacidad de motivar a los y las docentes a revisar su práctica de aula e introducir mejoras.
- Incapacidad de tomar decisiones y juicios que reflejen una comprensión profunda de los temas y problemas del área pedagógica del centro.

Frente al texto el equipo directivo contesta las siguientes preguntas:

1. De los errores marcados anteriormente, ¿Se presentan algunos en su centro?, ¿Cuáles y cómo se hacen evidentes?
2. Dentro de las circunstancias que rodean las dinámicas del centro, ¿Es posible corregir dichos errores? Cómo?

Segundo momento:

Acerquémonos con mayor profundidad al tema - Consultemos

El equipo directivo realiza de forma cuidadosa la lectura de los textos que se presentan a continuación y seguidamente las actividades que cada uno propone.

Clave 7: ¿Cómo entendemos el acompañamiento?

En muchos casos, el ejercicio de la función directiva se ha venido centrando más en el cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente pedagógicas, aspecto que quizás incide en la puesta en práctica de acciones de acompañamiento a docentes que requieren de apoyo e incentivo para superar sus debilidades y así mejorar su desempeño laboral en el aula.

Ahora bien, la función del equipo directivo como acompañante, suele centrarse generalmente en la corrección de las debilidades o carencias encontradas al final de los procesos, descuidando el desarrollo constructivo que establece la interacción directivo (a)–docente en la escuela. Esto posiblemente restringe la acción de acompañamiento, concediéndole un carácter circunstancial y temporal, limitando el seguimiento de la acción docente y la conformación de un ambiente de intercambio técnico–pedagógico, que garantice la integración aprovechando las capacidades y disposición de ambas partes.

Con relación al acompañamiento, es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe dar en dos fases: planificación del acompañamiento y desarrollo de la acción de acompañar. Ello se traduce en acciones o

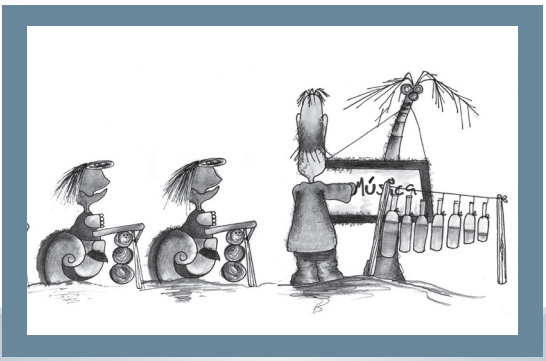
cursos de accion destinadas a *guiar, enseñar u orientar a los docentes para hacer posible el logro de determinados objetivos*.

La planificación del acompañamiento, implica generar las estrategias para garantizar el logro de objetivos y metas propuestas, organizando las actividades necesarias para que el ejercicio de acompañamiento se haga de forma cercana al trabajo que efectúan los y las docentes con el único interés de retroalimentar y reorientar el proceso de ser necesario, y así lograr confianza y generar motivación e identificación con el trabajo. En tal sentido, una persona directiva debe ayudar a los docentes a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones y que éste entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño.

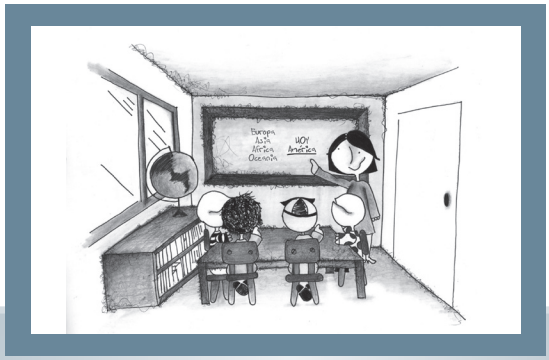
Actividad 8:

Las siguientes imágenes, buscan representar diversos tipos de docentes de un centro educativo.

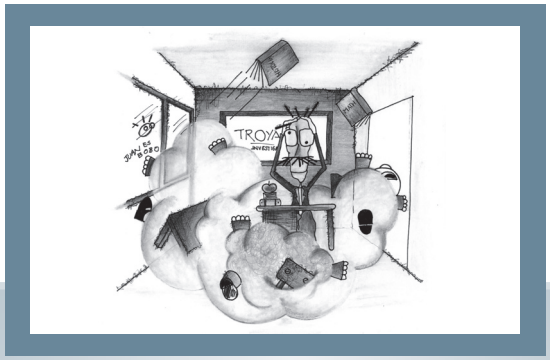
Docentes con experiencia: Son aquellos que llevan un número determinado de años en el ejercicio. La experiencia de profesor o profesora está relacionada con el éxito de la enseñanza (Barnes, 1987).



Docentes eficaces: Vistos como aquellos que tienen la capacidad de conseguir aprendizajes adecuados en sus estudiantes, pero también la posibilidad de lograr más o mejores resultados con medios limitados. Así, la efectividad del desempeño docente parece estar vinculada directamente con la tarea de enseñar, pero también con la situación de los y las docentes, los factores que afectan a su trabajo y los resultados que logran.



Docentes expertos: Son aquellos que poseen un dominio y una serie de destrezas o habilidades profesionales que aplican a situaciones instruccionales y que le permiten destacarse profesionalmente. Son capaces de manejar amplias cantidades de información. Muestran estrategias autorreguladoras y metacognitivas. Se muestran orientados hacia la tarea. Tiene un dominio de las rutinas.



Docentes principiantes: Se enfrentan a tres problemas principales: la disciplina, la organización de la clase y la carencia de material y estrategias educativas. Tienen dificultades en las relaciones con los y las estudiantes.

Frente a lo anterior, el equipo directivo:

1. Hará una representación de conjunto de docentes de su centro tratando de organizarlos en categorías. Tal vez surjan otras diferentes a las enunciadas anteriormente.
2. Una vez ubicados, responde a las siguientes preguntas:

   - ¿Cómo perciben el ejercicio de acompañamiento pedagógico del centro, pensando especialmente en la instalación de las estrategias de aula que se están proponiendo para el trabajo en el aula?
   - ¿Deberá como equipo directivo planificar y realizar el acompañamiento de la misma manera para todos y todas las docentes?
   - ¿En qué aspectos el equipo directivo debe marcar la diferencia frente al acompañamiento entre unos y otros? Enúncienlas.

Clave 8: Funciones del acompañamiento

Según Mosley y otros (2005)[14], el acompañamiento cumple cuatro funciones fundamentales: ser tutor, ser mentor, confrontar y orientar.

Ser Tutor: Consiste en motivar al conjunto de docentes para que aprendan, crezcan y se desarrollen. La meta es evitar la complacencia con el estado actual de las capacidades y fomentar un compromiso de aprendi-

[14] Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en Las Escuelas de III Etapa de Básica. Trabajo de Grado presentado por: Lcda. Yilly Jénnifer Balzán Sánchez. Maestría en Supervisión Educativa. Maracaibo, Abril de 2008. Documento de Internet.

zaje continuo. El trato que se brinda a los y las docentes desde sus particularidades, es importante para potenciar su desarrollo y para adquirir o desarrollar mayores competencias. En la medida en que se fortalezca su auto motivación, van a entender sus propias motivaciones individuales y se dispondrán a construir la senda del desarrollo personal.

Ser mentor: Los buenos acompañantes son capaces de lograr un sistema integral, coherente, continuo día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. Por esto es importante crear un sistema sinérgico de trabajo en equipo que fortalezca aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

En tal sentido, la persona directiva como líder de lo pedagógico del centro, coordina el trabajo en equipo, evita las preferencias particulares, comparte sus ideales y metas, crea una cultura de la disciplina y la unidad, proporciona innovación al trabajo rutinario, se comunica y participa con sus docentes para crear el compromiso. La persona que dirige, como mentor o mentora, necesariamente ha de ser una persona digna de confianza, cálida y sensible a las necesidades de los demás. Además de poseer una gran experiencia sobre las tareas que comporta la profesión docente.

Confrontar: Las situaciones varían en el quehacer diario de una institución, pero es esencial que una persona

que dirige un centro educativo realice el ejercicio de acompañamiento en el centro abordando los problemas de desempeño deficiente. Algo que las directivas deben hacer y que con frecuencia descuidan, es enfrentar los problemas de desempeño. Algunas personas lo hacen de manera directa, amenazante y causan resentimientos, culpan, regañan, critican, amenazan u obligan a sus docentes a tratar de mejorar. Como se puede inferir, es dudoso que una buena reprimenda sea la mejor manera de lograr resultados. En contraste, a algunos directivos no les gusta discutir un desempeño deficiente y se rehúsan a tocar el tema. No son capaces de enfrentar un mal desempeño, pero si sigue así las cosas empeoran y significa correr riesgos más graves.

La función de confrontación y desafío está relacionada de una manera más directa con el desempeño. Los directivos como acompañantes del centro, deben establecer estándares de desempeño precisos, comparar el desempeño real de los y las docentes con esos estándares ideales y ocuparse del desempeño de aquellos que no logran el alcance de las metas del centro. A través de las actividades de confrontación y desafío, los buenos acompañantes ayudan a aquellos docentes que han mostrado un desempeño insuficiente a convertirse en triunfadores, y estimulan a los que han alcanzado el éxito a que lleguen a niveles aún más altos. La meta del equipo directivo como acompañante, debe ser corregir un desempeño inadecuado pero protegiendo el ego del docente y de la docente, conservando así la re-

lación positiva entre los dos. Por consiguiente, se debe centrar en el desempeño y no en su personalidad; en otras palabras, lo que interesa es el problema, no la persona.

Orientar: En cuanto a la función orientación, se puede decir que los directivos deben restringir sus consejos a factores que afectan exclusivamente el desempeño laboral de cada docente. El desempeño puede ser afectado por muchos problemas personales como la salud física y emocional o dificultades familiares. En este sentido, el equipo directivo debe enfocar la orientación sobre aquellos aspectos del problema que están relacionados con el desempeño. Al relacionar el trabajo del equipo directivo con respecto a la función de orientador, sería la de ayudar a cada docente a analizar y entender completamente el problema que tiene, entonces, los sentimientos, emociones y actitudes pueden cambiar. El equipo directivo debe orientar resultados, facilitar conductas y propiciar en casos especiales trabajos de formación personalizada y acompañamiento grupal (Dinamización de equipos).

Actividad 9:

Teniendo como punto de referencia las funciones del acompañamiento enunciadas, el equipo directivo revisará el perfil de los integrantes del equipo directivo para que éstas sean posibles. La mirada se hará desde la dimensión personal y profesional.

Perfil del equipo directivo como acompañante pedagógico del centro	
A nivel personal qué tenemos	**A nivel personal qué nos falta**

Perfil del equipo directivo como acompañante pedagógico del centro	
A nivel profesional qué tenemos	**A nivel profesional qué nos falta**

Clave 9: El para qué del acompañamiento

El desarrollo de una cultura innovadora en los centros educativos a través del acompañamiento se da en tres sentidos[15]:

1. *Diseño consistente y específico de procesos y estrategias:* Asesorar a sus docentes en la revisión de su práctica pedagógica y el diseño de procesos pedagógicos y de gestión que hagan posible lograr el cambio deseado. Esto implica innovar estrategias y

[15] Acompañamiento pedagógico. Ministerio de Educación del Perú. Tomado de http://www.slideshare.net/walitron/acompaamiento-pedagogico-5639894

métodos pedagógicos, introducir contenidos nuevos, imaginar y producir materiales o productos, e incluso, proponer cambios a nivel de la organización.

2. *Innovación de las ideas y de la práctica.* Se tiene que cambiar la manera de hacer las cosas. El acompañamiento para ser efectivo tiene que fortalecer a los y las docentes como líderes del cambio y la innovación, capaces de introducir transformaciones en los modos de organización y el clima institucional de sus centros, institucionalizando sus prácticas innovadoras.

3. *Promover la resiliencia:* Resiliencia es la capacidad de una persona o grupo para salir adelante a pesar de las dificultades. Innovar de manera resiliente, significa revertir enfoques y modos tradicionales de enseñanza. El acompañamiento implica el reconocimiento, junto con los acompañados, de las dificultades y amenazas que tienen que enfrentar, así como de las fortalezas y oportunidades con que cuentan. En la óptica de la resiliencia, el acompañamiento pondrá especial énfasis en reconocer las dificultades, las amenazas y los conflictos como oportunidades para el desarrollo, para el crecimiento, para la transformación, para la innovación y para el fortalecimiento institucional. El acompañamiento ayudará a construir una visión positiva del futuro.

Actividad 10

Para cada uno de los tres sentidos enunciados anteriormente el equipo directivo puntualizará qué tan importante es que se propicien en su centro educativo.

Sentido del acompañamientos	Por qué es importante tenerlo en cuenta en el ejercicio de acompañamiento a docentes
1. Diseño consistente y específico de procesos y estrategias.	
2. Innovación de las ideas y de la práctica.	
3. Promover la resiliencia.	

Tercer momento:

Confrontemos los diferentes puntos de vista – Debatamos

Hasta este momento, las reflexiones y actividades realizadas han buscado instalar en los equipos directivos nuevos elementos para cualificar el ejercicio de acompañamiento que se adelanta en el centro de vista a cualificar las prácticas de los y las docentes en el aula.

El acompañamiento, como dijimos al comienzo de este capítulo, es un sistema y un servicio que prestan los equipos directivos para mejorar las capacidades y actitudes de docentes con el propósito de que mejoren su desempeño profesional, logren mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes y hagan una gestión más eficaz y eficiente de su trabajo en el aula. Esto no se puede lograr sin un plan de acompañamiento basado en las necesidades y demandas que se detectan a través del levantamiento de la línea de base y de las visitas, diálogos y talleres que se comparten con los docentes comprometidos en los procesos de innovación y que constituyen nuestra meta de atención.

Actividad 11:

1. Teniendo como motivación los diálogos que se registran a continuación, se propone a los equipos directivos la realización de una línea de base que les ayude a identificar los principales problemas y las mayores potencialidades que se presentan en el trabajo de aula y que inciden en la forma como los estudiantes del centro aprenden. Para que la respuesta sea objetiva, es importante que se enuncien cómo se hace visible el problema o la potencialidad desde cada una de las categorías que se presentarán. Este ejercicio será básico para saber hacia dónde se orientará el ejercicio de acompañamiento en el centro.

Identificando los problemas de enseñanza y aprendizaje en el centro				
Categorías de análisis	Problemas que se presentan	Cómo se hace visible	Cómo afecta el nivel de aprendizaje alcanzado por los estudiantes	Qué debemos hacer frente a ello
Relación docente - estudiante				
Relación entre estudiantes				
Estrategias de aula utilizadas por los y las docentes.				
Apoyo de las familias en las actividades de aprendizaje				
Materiales de apoyo utilizados en clase.				

Identificando las potencialidades de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el centro				
Categorías de análisis	**Potencialidades que se observan**	**Cómo se hace visible**	**Cómo incide en el nivel de aprendizaje alcanzado por los estudiantes**	**Cómo podemos aprovecharlas mejor**
Relación docente - estudiante				
Relación entre estudiantes				
Estrategias de aula utilizadas por los y las docentes				
Apoyo de las familias en las actividades de aprendizaje				
Materiales de apoyo utilizados en clase.				

2. ¿Qué acciones habría que adelantar, para que las potencialidades que se tienen, ayuden a minimizar los problemas que se presentan?

Cuarto momento:

Pero el debate no debe quedarse solo en palabras – Decidamos y comprometámonos.

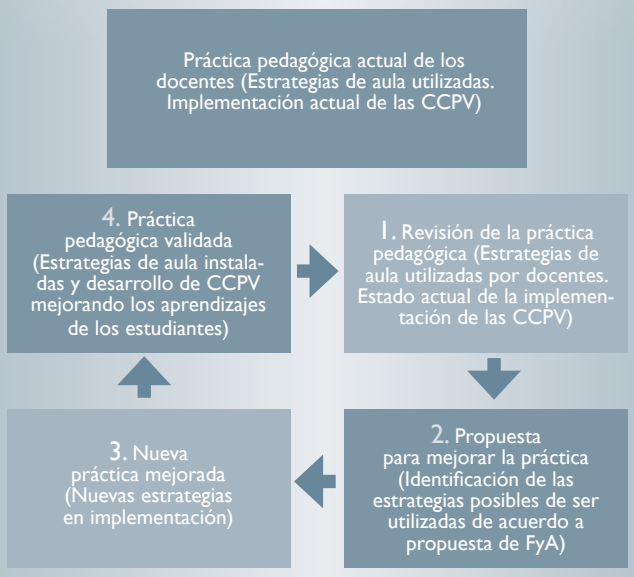
Para que el equipo directivo del centro se comprometa con el proceso de acompañamiento y más específicamente de cara a la instalación de nuevas estrategias de aula y el apoyo al proceso formativo de CCPV que hagan posibles aprendizajes de calidad entre los estudiantes, deberá definir primero la metodología y las estrategias que utilizará. Como apoyo a este ejercicio se sugiere la lectura y comprensión de los siguientes textos:

Clave 10: El proceso de acompañamiento

Un objetivo principal del acompañamiento a docentes para que revisen y reajusten sus prácticas de aula, está dado en la capacidad de fortalecerlos como líderes del cambio y la innovación. Nuestros centros necesitan de cambios innovadores para responder a sus fines en un contexto donde hay nuevas demandas y necesidades. El reto que nos proponemos para ello, es el de instalar estrategias de aula que siendo coherentes con los propósitos de la educación popular, permiten que nuestros estudiantes, a pesar de las dificultades en las que se encuentre, logren aprendizajes de calidad. Igualmente, hemos hecho una opción por el desarrollo de diversas capacidades y competencias que les permitan a los estudiantes enfrentarse de forma adecuada a las

exigencias de la vida actual (CCPV). En ese sentido, afirmamos que el acompañamiento debe tener como punto de partida estas intencionalidades.

Se resalta que no hay acompañamiento pedagógico sin revisión crítica y reconocimiento de lo que programa y hace el docente para que sus estudiantes aprendan. Para lograr un acompañamiento que propicie cambios en las prácticas de aula, se sugiere la siguiente metodología:[16]



16 Guía para el Acompañamiento Pedagógico en las Regiones – FONDEP – 2009. 13

Revisión de la práctica: Para que el cambio en las estrategias de aula utilizadas por los docentes en el aula y la instalación de la propuesta de CCPV sea una realidad palpable en los centros, es necesario que la mentalidad y las prácticas cambien. Y para que éstas cambien se precisa un profesorado capaz de reflexionar, analizar y evaluar su propia práctica pedagógica y capacidad de innovar, no solamente adoptando nuevas estrategias sino enriqueciéndolas desde la investigación y la evaluación permanente.

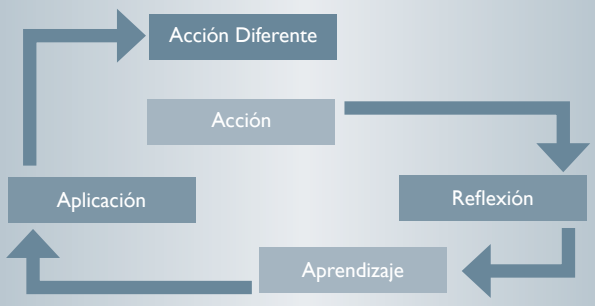
Propuesta de acciones para mejorar la práctica: El acompañamiento que deben hacer los equipos directivos como responsables de la gestión pedagógica del centro y como gestores de la instalación de nuevas estrategias de aula y el desarrollo de las competencias previstas en la malla curricular de CCPV, debe partir de afinar su mirada a través de la observación de lo que los y las docentes hacen en el aula. Hay que subrayar que la observación no se hace desde una postura externa, sino que debe involucrar a los y las docentes para mirar críticamente su propia práctica. De ese modo, se desarrollará en ellos y ellas la capacidad para identificar las fortalezas, potencialidades, dificultades y debilidades que puedan surgir en las estrategias de aula que utilizan para enseñar, reflexionando sobre las mismas, proponiendo acciones para mejorarlas, llevarlas a la práctica y volver a reflexionar acerca de sus resultados, habituándose a seguir un círculo virtuoso de práctica-reflexión-práctica mejorada. En este momento se establecen acuerdos mutuos entre directivos y docentes para generar las mejores condiciones posibles en el éxito del proceso. Los acuerdos deben

hacerse de manera explícita estableciendo una serie de compromisos mínimos o condiciones para mejorar permanentemente.

Vuelta a la práctica para mejorarla: No hay acompañamiento eficaz sin docentes que reformulan y mejoran sus prácticas pedagógicas cada vez de manera más autónoma. En ese proceso de autorreflexión, el acompañante involucra a toda la comunidad docente, creando, fortaleciendo e institucionalizando comunidades de reflexión crítica, motivadora y propositiva de las nuevas estrategias que se proponen para el trabajo en el aula. Este proceso podría llevar algún tiempo pues significa activar un trabajo conjunto en el que se deben vencer las resistencias al cambio que con seguridad surgirá en algunos docentes.

Generar nuevas prácticas. En ese proceso permanente de práctica-reflexión-práctica, el grupo de docentes valida las nuevas estrategias propuestas, las mismas que sistematizadas, deben ser compartidas y transferidas a otras aulas para ser nuevamente adecuadas a las condiciones particulares.

Finalmente, el acompañamiento pretende:



Actividad 12:

Fe y Alegría en la intencionalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, ha seleccionado cinco estrategias de aula: aprendizaje basado en problemas, proyecto de aula, la investigación como estrategia pedagógica, la guía de aprendizaje como estrategia de aula desde la educación personalizada y estrategias para la comprensión significativa. Instalar dichas estrategias, exigirá recorrer el círculo antes mencionado para lo cual se le pide al equipo directivo describir en el cuadro que se muestra a continuación, las fortalezas y debilidades que se observan para que este ejercicio sea posible.

Ciclo	Fortalezas	Debilidades
Revisión de la práctica de los y las docentes.		
Propuesta de acciones para mejorar la práctica		
Vuelta a la práctica para mejorarla.		
Generar nuevas prácticas.		

Clave 11: Qué estrategias utilizar para el acompañamiento

Para realizar el acompañamiento al trabajo que realizan los docentes en el aula, se pueden utilizar las siguientes estrategias:

Visitas a las aulas: Estas adquieren validez para constatar de forma directa el tipo de actividades que realizan los y las docentes y su pertinencia frente a las

estrategias de aula utilizadas, su relación con el grupo de estudiantes, la ambientación del aula, el tipo de materiales que utilizan como apoyo de las acciones pedagógicas y su actitud frente a las actividades. Estas visitas pueden ser organizadas y realizadas por el equipo de dirección o entre los docentes entre si, dejando a través de un registro escrito las impresiones sobre cada aspecto y la retroalimentación correspondiente. Desde la perspectiva de Fe y Alegría, el equipo directivo como acompañante del proceso debe realizar una observación participante en la que involucra a los docentes para mirar críticamente su propia práctica pedagógica, identificando sus fortalezas y debilidades y las intencionalidades que la sustentan a fin de comprender sus acciones pedagógicas y mejorarlas.

Talleres de formación o reuniones de intercambio de experiencias y aprendizajes: Los talleres y reuniones se constituyen en un medio para transferir experiencias exitosas de enseñanza, diseñar estrategias, rediseñar las estrategias didácticas utilizadas y elaborar materiales para el aprendizaje para un mejor desarrollo de las mismas. En estos talleres se partirá del conocimiento adquirido en la práctica pedagógica, de modo que haya oportunidad para compartir, evaluar y mejorar los materiales, estrategias y procesos que están dando buenos resultados. En cada taller o reunión, deberán lograrse productos concretos que sean útiles para la mejora de las prácticas de aula, como por ejemplo, el diseño de guías de aprendizaje si el motivo del taller es el análisis de la metodología de educación personalizada del módulo de estrategias de aula.

Revisión de las planificaciones de cada docente: La planificación constituye un momento de toma de decisiones anticipadas durante el cual el docente decide qué va a trabajar, cómo va a hacerlo y el para qué. Indica los métodos, estrategias, actividades y recursos a utilizar para facilitar los aprendizajes de los estudiantes, así como la forma como estos serán evaluados. Estos elementos por lo menos son los que se consideran mínimos dentro de un ejercicio de planificación de aula. La estructura que siga estará dada por los acuerdos del centro, pero para hacer posible la instalación de las nuevas estrategias de aula, ésta deberá ser revisada y reajustada, de modo que se alcancen los propósitos que se persiguen. Si la planificación actual no da elementos para que el equipo directivo como acompañante, visualice las concepciones y la práctica del docente y haga un seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes, no se constituirá en un instrumento válido para el acompañamiento. En esta medida, la planificación deberá ajustarse a los requerimientos que desde cada una de las estrategias de aula se haga.

Revisión de los cuadernos de los estudiantes: Los cuadernos de los estudiantes demuestran la práctica cotidiana, pautada, sistemática e intencionada del docente, a través del cual se evidencian aspectos del proceso de enseñanza y aprendizaje. En la revisión de los cuadernos, el equipo directivo puede inferir el currículo real, es decir, lo que realmente pasa en el aula, la comprensión que los y las docentes tienen de las estrategias de aula que aplican y cómo perciben su rol así como el rol de los estudiantes; los procesos de eva-

luación que adelantan, el tratamiento que le da a los errores de los estudiantes y desde la presentación de los cuadernos, el interés que pone en la forma como ellos y ellas organizan el conocimiento y la importancia que le dan a los mismos.

La mirada de los estudiantes: Su participación en el mejoramiento del desempeño de los docentes en el aula, ha sido reconocido en los últimos tiempos especialmente porque permite democratizar la enseñanza. Pensada esta estrategia desde el reto que nos hemos fijado de adoptar nuevas estrategias de aula que posibiliten la mejora de los aprendizajes, se puede pensar en encuestar cada determinado tiempo a cierto número de estudiantes, para que respondan preguntas específicas sobre las estrategias de aula que vayan implementando los docentes, hasta establecer diálogos sobre las fortalezas y debilidades que van surgiendo en el proceso, pidiéndoles iniciativas o invitándolos a proponer formas de resolver problemas específicos que se vayan presentando. Igualmente, se pueden generar cuestionarios que respondan a algunos de los siguientes aspectos:

Parámetros para la evaluación de los y las docentes:

- Despierta interés por la materia
- Crea un ambiente agradable
- Se hace entender con claridad
- Domina su asignatura
- Ayuda a los estudiantes con dificultades

- Corrige las actividades.
- Explica el trabajo que se va a hacer al empezar la clase.
- Marca plazos concretos para la entrega de trabajos.
- Crea un ambiente adecuado para el aprendizaje.
- Las clases son activas, los estudiantes participan.
- Aclara los objetivos a conseguir y cómo se va a evaluar.
- Prepara material suficiente.
- Responde con claridad a las preguntas y dudas que se le plantean.
- Aclara al final de la clase lo que hay que reforzar en casa.
- Los controles están en relación al trabajo que se hace en clase.
- Es justo a la hora de calificar.

Actitud del grupo ante la asignatura

- Interesan los contenidos y las clases son amenas
- Se participa en su clase.
- Se mantiene un buen ambiente de trabajo y atención.
- El ambiente es agradable.

En casa

- Refuerzas la materia trabajada en clase.
- Te organizas en el estudio.

- Anotas las dudas que van surgiendo.
- Preparas los controles con suficiente tiempo.
- Preparas el material que necesitas.

En clase

- Prestas atención al profesor.
- Tomas apuntes.
- Participas activamente.
- Preguntas cuando no entiendes algo.
- Te concentras en el trabajo que haces.
- Entiendes bien la asignatura.

Evaluación global

- Nivel de la asignatura (sencillo-complicado).
- Ritmo del curso (lento-rápido).
- Calificaciones (suaves-estrictas).

Los grupos de reflexión: Desde el Sistema de Mejora de la Calidad, los grupos de reflexión se han venido promoviendo como una estrategia para que los centros educativos analicen con los diferentes integrantes de la comunidad educativa, los resultados de las evaluaciones realizadas en los centros en cada uno de los procesos que configuran el Sistema. Esta metodología, igualmente es válida para que se revisen de forma permanente las estrategias de aula que configurarán los procesos de enseñanza y aprendizaje desde

la mirada de cada uno de los actores institucionales. Los diferentes puntos de vista que surgen en el mismo momento del equipo directivo, docentes, estudiantes y familias, de la forma como se enseña y los efectos que ello produce en los aprendizajes de los estudiantes, se constituye en un referente importante para saber en dónde se encuentran las debilidades y fortalezas y hacia dónde se deben orientar los propósitos, de vista a lo que desde este ámbito, es importante para todos los miembros de la comunidad educativa.

Actividad 13

1. A continuación se presenta el instrumento que ha sido elaborado como propuesta de Fe y Alegría Colombia para hacer acompañamiento en el aula en el contexto del proyecto de estrategias de aula. Este contempla además, un plan de mejoramiento para que el docente tenga por escrito los criterios que en conjunto con el acompañante se han formulado para la mejora de su práctica. En este momento, se propone al equipo directivo realizar una visita al aula utilizando los formatos que se presentan, encontrando en ellos las fortalezas y debilidades y haciendo propuestas que posibiliten la mejora de los mismos.

Formato visita al aula

Nombre del acompañante: _____
Fecha: _____ Grupo: _____
Nombre del docente: _____
Área: _____ Carga horaria semanal _____

Objetivos de la visita: _____
_____

Documentos observados:

Plan de área _____ portafolio _____
planeador _____ cuadernos de estudiantes _____

Estrategia del aula desarrollada por el docente: _____
_____

Dimensiones a observar:

Ambiente de aprendizaje		
Items	**Si**	**No**
El docente respeta el tiempo de la clase		
Usa adecuadamente el tiempo de clase		
Considera a la totalidad de los estudiantes (hombres y mujeres)		
Da participación a todos los estudiantes (hombres y mujeres)		
Media en los conflictos que se presentan en el aula		
Dispone adecuadamente los escenarios pedagógicos para el aprendizaje		

Desarrollo de contenidos y didácticas		
Items	**Si**	**No**
Presenta los objetivos de la clase a los estudiantes		
Los momentos de la clase se ajustan a la estrategia de aula implementada		
Desarrolla la planificación realizada o la modifica por criterio		
Utiliza un lenguaje comprensible para los estudiantes		
Retroalimenta los aprendizajes		

Implementación de las estrategias de aula		
Items	**Si**	**No**
Fomenta el debate		
Fomenta la participación		
Fomenta el diálogo y el intercambio de saberes		
Fomenta el trabajo cooperativo		
Fomenta la interdisciplinariedad		
Fomenta la formulación de preguntas		
Fomenta la socialización de saberes		

Observaciones:

Plan de Mejoramiento docente				
Docente:				
Fecha	Descripción de los hallazgos encontrados	Plan de mejoramiento	Fecha a ejecutar	Verificación del plan de mejoramiento

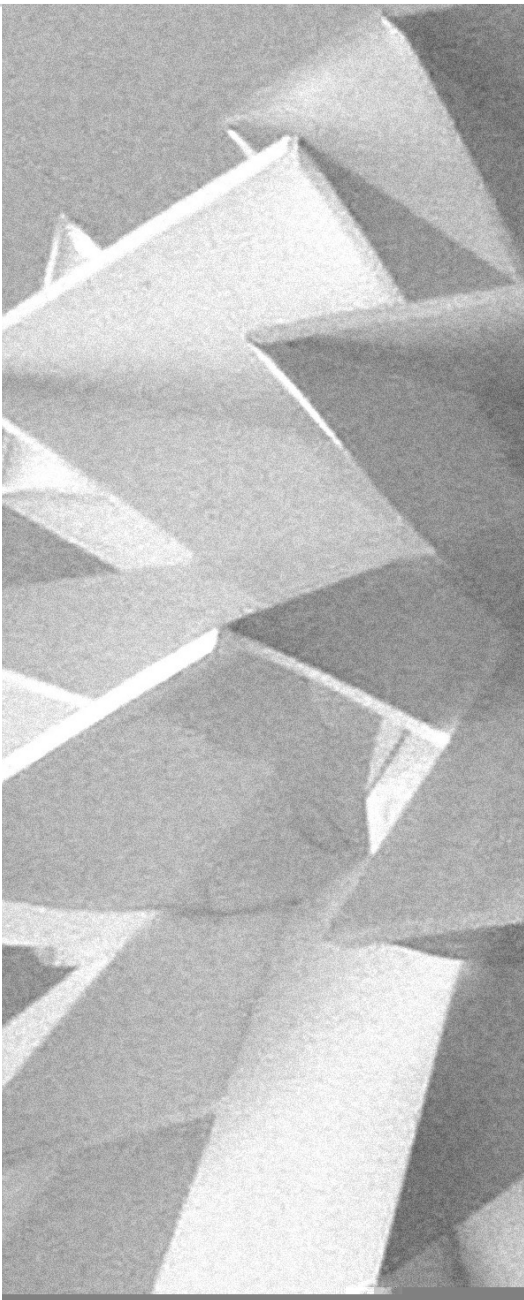
Capítulo 3

Hacia un centro educativo centrado en lo pedagógico que propicia aprendizajes en los estudiantes. Cómo preparar a los centros educativos para el cambio.

Capítulo 3

Hacia un centro educativo centrado en lo pedagógico que propicia aprendizajes en los estudiantes. Cómo preparar a los centros educativos para el cambio

Desde una mirada de conjunto de los centros educativos de Fe y Alegría en Colombia, observamos que éstos muestran signos de debilitamiento que se manifiestan por los bajos rendimientos académicos de los estudiantes en las pruebas externas (SABER). Aunque estos pueden estar influenciados por un sin número de factores, pueden llegar a ser síntomas de una resistencia de los estudiantes a los actuales modos de enseñanza que no logran tener en cuenta sus intereses y ritmos de aprendizaje. Pero llama la atención también, que los planes de mejora que se han diseñado a partir de la aplicación del Sistema de



Mejora de la Calidad hace cinco años, han considerado el desarrollo de proyectos que apuntan al mejoramiento de los resultados de aprendizajes de los estudiantes a través de la aplicación de diversas estrategias de aula. La pregunta que queda es, ¿qué ha pasado?, ¿cuáles son las tareas que desde la gestión pedagógica del centro se deben dar para que el cambio que se está promoviendo sea una realidad visible?

Primer momento:

Saber qué saben los otros - Reflexionemos y compartamos

Actividad 14:

Observando la siguiente ilustración, el equipo directivo determinará los elementos necesarios a tener en cuenta a la hora de propiciar cambios en el centro educativo y los registra. Entre más profundo sea el análisis y considere el mayor número de elementos, este será más completo.

Segundo momento:

Acerquémonos con mayor profundidad al tema – Consultemos

El equipo directivo realizará la lectura de los siguientes textos y a continuación las actividades que cada uno propone:

Clave 12: Creando las condiciones para el cambio en el centro educativo

Crear las condiciones necesarias para motivar a las personas que integran los centros educativos a cambiar y a hacer las cosas de otra manera de modo que generen mejores resultados, viene a concretarse en un proceso de autoevaluación que, en conjunto, consta de: partir de diagnosticar dónde se está ahora y qué se ha hecho en el pasado inmediato, una visión de a dónde se quiere llegar, planificar un curso de acción y qué se debe hacer para conseguirlo, y finalmente en una perspectiva estratégica a largo plazo, a dónde se irá después. Como dinamizadores de dicho procesos, el acompañamiento de los equipos directivos, ofrece a partir de un análisis de sus necesidades y opciones de mejora, herramientas y procesos que capaciten a los propios docentes a perfeccionar lo que hacen.

Desde esta perspectiva, los equipos directivos deben fijarse como propósito la elaboración de planes de gestión pedagógica, que en el contexto de la propuesta para la gestión de los centros de Fe y Alegría en Co-

lombia, encuentra sustento en el proyecto del equipo de dirección[17].

El proyecto del equipo de dirección, es entendido como una propuesta de trabajo construida colectivamente por el equipo de dirección, con el fin concretar los objetivos que se proponen para dirigir el centro educativo y las estrategias que los hagan posible. Es el instrumento adecuado para articular y concretar el proceso de reflexión y definición de planteamientos que el equipo de dirección pretende desarrollar. Es la planificación de su propia actuación para que ésta trascienda la mera reacción frente a situaciones de contingencia, aunque lo haga desde posiciones flexibles y probabilísticas. Dentro de sus características se contemplan:

- Debe mostrar coherencia con los proyectos del centro: el Proyecto Educativo Institucional y los planes de mejora. Sobre ellos va actuar como el lubricante que los articula y los hace funcionar con eficacia y facilidad.
- Se fundamenta en el análisis de la organización y funcionamiento del centro.
- Se debe centrar en los problemas claves que tienen mayor incidencia en el centro.
- Constituye un factor de unidad integrando a los miembros de un equipo alrededor de una misión que proporcionará sentido a su trabajo.

17 Una mayor ampliación sobre cómo construir el proyecto del equipo de dirección puede ser tomada de la lección No. 11 del programa de formación de directivos. Fe y Alegría Colombia 2008-2010.

- Es un compromiso que se adquiere por parte de quienes lo elaboran, con la comunidad educativa y con Fe y Alegría como entidad administradora. Su desarrollo será la base para la valoración de la gestión del centro.
- Debe ser integrador y conciliador, pues reconociendo el pluralismo y las diferencias, tiene que aglutinar los intereses y prioridades de la mayor parte de los miembros de la comunidad educativa; por eso, debe buscar la participación e implicación de todas las estructuras y personas implicadas en la organización y funcionamiento del centro.

El proyecto del equipo de dirección, supone para la acción, planificar tanto las acciones de trabajo conjunto que se van a llevar a cabo durante la puesta en práctica del proceso de cambio, como los aspectos de enseñanza y aprendizaje que se van a focalizar, por ejemplo, la instalación de nuevas estrategias de aula del centro y la implementación de la malla de Capacidades y Competencias para la Vida.

Finalmente, cabe reafirmar que tomar la acción educativa del centro como tarea colectiva multiplica el efecto y sostiene las iniciativas innovadoras surgidas individualmente. Éstas se tienen que inscribir, para no quedar como acciones dispersas en el proyecto educativo institucional. Los docentes desarrollan a menudo su práctica a título individual, pero si de lo que se trata es que cada centro educativo se desarrolle, entonces es necesario que existan oportunidades para que los profesores aprendan juntos.

Actividad 15:

El equipo directivo revisará en el proyecto del equipo de dirección del centro, las acciones previstas en el ámbito de la gestión pedagógica y convivencial, teniendo en cuenta el esquema que se muestra a continuación, con el fin de ajustar aquellos elementos que harán posible la instalación de las nuevas estrategias de aula.

Ambitos	Respuesta	¿Cómo se puede mejorar el proyecto en este aspecto?	¿Cuando se haría?
1. ¿Se encuentra explícito en el proyecto del equipo de dirección el ámbito de la gestión pedagógica y convivencial?			
2. ¿Hay una intencionalidad clara frente a la gestión pedagógica y convivencial del centro en cuanto a los principios y actividades que orientará?			
3. ¿Las acciones que se han explicitado en el componente de la gestión pedagógica y convivencial se constituyen en un insumo importante para lograr la instalación de las nuevas estrategias de aula en el centro y el desarrollo adecuado de la propuesta de CCPV?			

Ambitos	Respuesta	¿Cómo se puede mejorar el proyecto en este aspecto?	¿Cuando se haría?
4. ¿Se describe en el proyecto el rol que desempeñará el equipo directivo y el conjunto de docentes en la gestión pedagógica y convivencial del centro?			
5. ¿Presenta los objetivos y actividades para atender los problemas o necesidades del centro en el ámbito pedagógico y convivencial?			
6. ¿Describe las formas de organización del equipo para atender las necesidades del centro con lo pedagógico y convivencial?			
7. ¿Describe los recursos con los que cuenta el equipo para hacer viable la gestión pedagógica y convivencial del centro?			
8. ¿Describe cómo se evaluará la gestión pedagógica y convivencial del centro?			

Clave 13: Estrategias que pueden utilizar los equipos directivos para generar cambios en las prácticas pedagógicas de sus docentes.[18]

Entenderemos por estrategia, un patrón de comportamiento diseñado por los equipos directivos para lograr la cooperación de los y las docentes en el cumplimiento de las metas que se fijen a nivel institucional. Los equipos directivos como lideres de gestión pedagógica y convivencial del centro, pueden elegir entre al menos tres grandes estrategias: jerárquicas, transformacionales, y facilitadoras. Cada una tiene importantes ventajas, y cada una tiene importantes limitaciones. Juntas conforman una amplia gama de opciones.

Estrategias jerárquicas: Históricamente, las escuelas se han administrado como instituciones burocráticas, enfatizando la autoridad y la responsabilidad. Las estrategias jerárquicas dependen del enfoque jerárquico, en el cual los lideres usan análisis racionales para determinar el mejor curso de acción y luego ejercer su autoridad formal para llevarlo a cabo. En este caso, el equipo directivo actúa como planificador, asignador de recursos, coordinador, supervisor, diseminador de información y analista.

Las estrategias jerárquicas entregan una manera directa y ampliamente aceptada de manejar organizaciones, ofreciendo la promesa de eficiencia, control y rutinas prede-

18 Las estrategias de un lider (The Strategies of a Leader). ERIC Digest. Consultado en marzo de 2012 en http://www.ericdigests.org/2003-3/lider.htm

cibles. Sin embargo, Deal y Peterson también señalan que la jerarquía tiende a disminuir la creatividad y el compromiso, transformando las relaciones entre empleado y escuela en una transacción puramente económica.

Además, la enseñanza no siempre va de la mano con el aspecto administrativo. Joseph Shedd y Samuel Bacharach (1991) acotan que los roles de la enseñanza son extraordinariamente complejos, lo que necesita de instrucción, consejería y supervisión de estudiantes que varían notablemente en sus necesidades y capacidades. La enseñanza involucra un alto grado de aspectos impredecibles, lo que hace necesario un juicio profesional sensible de parte del profesor más bien que una dirección jerárquica por parte de una autoridad que se encuentra lejos.

Estrategias transformacionales: Las estrategias llamadas transformacionales, dependen de la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual, motivando en nuestro caso a los docentes a través de valores, símbolos y una meta compartida. Los directivos conforman la cultura de la escuela al escuchar cuidadosamente los "sueños más profundos que la comunidad escolar tiene para el futuro." En este proceso, ellos juegan el papel de historiador, poeta, sanador, y "detective antropológico" (Del y Peterson). Kenneth Leithwood (1993) añade que los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento.
Las estrategias de tipo transformacional tienen la ca-

pacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio. Entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común. Sin embargo, las estrategias transformacionales son difíciles, ya que requieren habilidades intelectuales altamente desarrolladas (Leithwood). Además, un lugar de trabajo estimulante y emocionalmente satisfactorio no da como resultado automáticamente el logro de las nuevas metas. (Deal y Peterson).

Estrategias facilitadoras: David Conley y Paul Goldman (1994) definen el liderazgo facilitador como "los comportamientos que aumentan la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar el rendimiento." Esto se logra al hacer participar activamente a los y las docentes en el proceso de toma de decisiones; el papel del líder no es resolver problemas en persona, sino ver que los problemas sean resueltos. Al igual que el liderazgo transformacional, las estrategias facilitadoras invitan a seguidores a comprometer esfuerzos y energía síquica para la causa común. Pero mientras los lideres transformacionales a veces operan de una manera jerarquizada (Joseph Blasse y colegas 1995), las estrategias facilitadoras ofrecen a los profesores una asociación diaria para hacer realidad el enfoque. El equipo directivo trabaja como si supervisara y no como el centro de todo. Conley y Goldman dicen que las personas que ejercen funciones directivas trabajan de modo facilitador cuando superan las limitaciones de recursos, forman equipos, crean redes de comunicación, proveen retroalimentación, coordinación y manejo de

conflictos; practican políticas de colaboración y conforman la estrategia de la escuela. La facilitación crea un ambiente enfocado al cambio y de cooperación, en el cual los profesores pueden desarrollar habilidades de liderazgo al buscar metas comunes, produciendo un ambiente de trabajo democrático que incorpore los ideales más altos.

No obstante, las estrategias facilitadoras pueden crear ambigüedad e incomodidad, produciendo una responsabilidad difusa y forzando al conjunto de docentes a adoptar nuevos papeles y relaciones. La facilitación toma tiempo, frustra a los directivos que están constantemente siendo presionados para actuar de manera inmediata. Puede crear gran entusiasmo y altas expectativas, generando múltiples iniciativas que disminuyan recursos, quiten energía y fragmenten la visión colectiva (Conley y Goldman).

Clave 14: De qué manera los equipos directivos pueden elegir la estrategia más adecuada.[19]

Aunque gran parte de la literatura actual parece defender enfoques facilitadores y transformacionales, la limitada evidencia de investigación no permite obtener sólidas conclusiones sobre cuál estrategia es la "mejor" (Edward Miller 1995).

Algunos investigadores urgen a las personas líderes para que usen múltiples estrategias. Deal y Peterson sostienen que los equipos directivos efectivos deben ser administradores bien organizados y lideres apasionados y creativos. Robert Starrat (1995) afirma que los líderes deben comportarse de dos maneras, como líderes y administradores. Como líderes, las personas que ejercen funciones directivas fomentan la visión que expresa los valores centrales de la escuela; como administradores, desarrollan las estructuras y políticas que institucionalizan la visión.

Algunas líneas que se pueden inferir en la forma como los equipos directivos toman decisiones estratégicas permiten ver las siguientes como las más adecuadas:

1. Las personas que ejercen como líderes deben usar estrategias de modo flexible. Thomas Segiovanni (1994) sugiere que las organizaciones, como la gente, existen en diferentes niveles de desarrollo. Una escuela que tradicionalmente ha operado con

19 Ibid

la toma de decisiones de un tipo jerárquico puede que no esté lista para adoptar un ambiente facilitador total.

2. Los líderes deben equilibrar las necesidades de corto y largo plazo. Por ejemplo, Miller cita algunas investigaciones que sugieren que los equipos directivos que actúan de modo jerárquico a menudo pueden implementar grandes cambios de modo rápido, pero, la toma de decisiones compartidas, aunque toma tiempo, probablemente logrará la aceptación del profesor y la profesora. De modo inverso, acota que ellos y ellas algunas veces se cansan de la toma de decisiones compartidas y desean a un director o directora responsable que los consulte y decida. El líder tal vez tenga que elegir entre la satisfacción del conjunto de profesores a corto plazo y el desarrollo organizacional a largo plazo.

3. Las decisiones estratégicas debieran servir como valores institucionales. A veces, ideales atractivos como la delegación del poder deben ir detrás de las metas escolares. Un director habitualmente democrático expresa, "Mi responsabilidad como director realmente es para con los niños, y si veo áreas que no son efectivas, tengo que decir que no somos efectivos y hay que cambiar" (Blase y colegas).

4. La misma acción puede servir para más de una estrategia. Deal y Peterson estimulan a los equipos directivos para que desarrollen la "visión bifocal" que incluye los aspectos rutinarios con el potencial

transformacional. En pocas palabras, administrar una escuela no parece requerir de decisiones estratégicas de todo o nada. El liderazgo efectivo es multidimensional.

Actividad 16:

Atendiendo a la manera como tradicionalmente se instalan los cambios en su centro educativo, los equipos directivos analizarán las siguientes preguntas.

- ¿Qué tipo de estrategia consideran que hará posible el cambio, teniendo como especial referente desde el ámbito pedagógico, la instalación de las estrategias de aula y desde el campo convivencial la formación en la malla curricular de CCPV?
- ¿Será posible que con un grupo de docentes se necesiten unas estrategias y con otros grupos otras?
- ¿Qué implicaciones tendrá para el equipo directivo utilizar cada una de las estrategias?

Realizado el análisis diligencian el siguiente cuadro:

Estrategias a utilizar	Con quiénes se utilizarán	Cómo se utilizarán	En qué momento se utilizarán
Jerárquicas			
Transformacionales			
Facilitadoras			

Tercer momento:

Confrontemos los diferentes puntos de vista – Debatamos

Los diversos cambios que se han generado en los centros educativos en Fe y Alegría en los últimos años, han surgido en parte gracias a las dinámicas orientadas desde el Sistema de Mejora de la Calidad. Ello ha llevado a la elaboración de planes de mejora que según el documento del Sistema escrito en el año 2009, en los procesos de enseñanza aprendizaje revelaba la necesidad e interés de los centros educativos en los siguientes aspectos:

"Del proceso de enseñanza y aprendizaje, hay una tendencia a trabajar en el desarrollo de nuevas propuestas educativas y nuevas estrategias en el aula, así como el tema de la integración curricular. Sin embargo, en las acciones planificadas falta fortalecer procesos de formación en modelos y principios pedagógicos propios de la Educación Popular, así como espacios de reflexión e investigación de las prácticas. Se logra ver muchos centros educativos buscando la mejora en estos procesos a través de la formación en metodologías y formas de evaluación de los aprendizajes"[20].

Sin embargo, cinco años después de instalado el Sistema de Mejora de la Calidad y revisado y reajustado permanentemente los planes de mejora, los resultados de los estudiantes tienden a mantenerse en los mismos niveles. Inicialmente podría pensarse que el cambio que tanto se ha propiciado aun no se ha dado porque:

1. El PEI del centro como instrumento de operacionalización de la misión y visión que ha definido el centro educativo, como orientación de lo pedagógico en el centro y como ruta de organización de las prácticas pedagógicas colectivas, no se ha reajustado frente a los nuevos propósitos.

---

20 Federación Internacional de Fe y Alegría. Sistema de Mejora de la calidad. Op. cit.

2. La organización y funcionamiento de los círculos de reflexión para la calidad no han dado los elementos necesarios para promover la mejora de las prácticas de los y las docentes propiciando espacios de diálogo, intercambio y reflexión sobre los procesos pedagógicos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación en el aula. El sentido de propiciar a través de estos espacios la reflexión y compartir metodologías y prácticas pedagógicas que puedan ser incorporadas en la planificación didáctica mensual, para el desarrollo de cada una de las áreas que se hayan definido como prioritarias en el centro, no se ha considerado y se han dado solo como espacios que se han propiciado una única vez cuando se hace la devolución de los resultados de la evaluación.

3. Las apuestas formuladas en los planes de mejora con relación a las estrategias de aula se han implementado sin acompañamiento y por lo tanto nunca se ha evaluado su efectividad en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Sin acompañamiento, las innovaciones se han ido perdiendo, volviendo a lo rutinario.

4. No se han evaluado en el centro las condiciones que generan los verdaderos cambios en los procesos de aprendizaje de los estudiantes: ¿están los niños y niñas aprendiendo y comprendiendo los contenidos programáticos?; ¿nos sentimos satisfechos con los avances en el aprendizaje de niños y niñas?; ¿estamos haciendo uso efectivo del tiempo de clases?; ¿estamos utilizando todos los recursos educativos disponibles en el centro escolar, para propiciar aprendizajes activos y efectivos en el aula?; ¿qué metodologías y prácticas pedagógicas nos están funcionando, para que los niños y niñas aprendan?; ¿qué podríamos innovar en la práctica docente, que facilite el aprendizaje de niños y niñas?; ¿qué obstáculos internos y externos dificultan el proceso de aprendizaje en el aula?; ¿qué podemos hacer para superarlos?; ¿qué actitudes positivas de los y las docentes ayudan al grupo de estudiantes a mejorar sus aprendizajes?; ¿qué decisiones deberíamos tomar para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula?

5. No se ha hecho una revisión de los procesos de carácter académico, tratando de reflexionar previamente sobre algunas preguntas como las siguientes: ¿está cada docente dando clases en el grado, según la especialidad en la que se ha formado?; de acuerdo a su personalidad, formación, experiencia, competencias docentes y resultados obtenidos con los estudiantes, ¿en qué grado cada docente podría tener más éxito en el proceso de aprendizaje?; ¿qué compañero o compañera docente sería el más idóneo y comprometido, según su experiencia, capacitaciones recibidas, y autoformación, para impartir clases en X grado y lograr que los estudiantes alcance el desarrollo de las competencias propuestas?.

6. No se ha rediseñado el manejo de los recursos físicos y materiales didácticos que se tienen en el centro escolar, tratando de tener en cuenta las siguientes preguntas: Las inversiones en materiales didácticos que se realizan en el centro, ¿qué incidencia o impacto tendrán en los procesos de aprendizaje en el aula?, ¿son necesarios y prioritarios de cara a mejorar los procesos de aprendizaje en el aula?, ¿responden a las necesidades identificadas por los docentes en el aula?, ¿favorecen por igual a niños y niñas?, ¿qué porcentaje de nuestro presupuesto se invierte para mejorar las condiciones de aprendizaje en el aula?...

7. No se han socializado los contenidos de las jornadas formativas a las cuales equipos directivos y/o docentes han asistido en el marco del desarrollo de procesos de formación pedagógica propiciadas a nivel institucional tanto a nivel macro (proyectos de Fe y Alegría) como a nivel micro (las desarrolladas al interior del centro).

8. No se han identificado las estrategias innovadoras y flexibles para disminuir el ausentismo, deserción y repitencia escolar, que ayuden a que niños y niñas permanezcan y terminen el año escolar y por ende garanticen un aprendizaje efectivo. Si esto no se da, las estrategias de aula diseñadas por los docentes perderán todo su sentido.

9. No se han realizado visitas pedagógicas a las aulas y si se han hecho no han logrado generar una cultura colectiva de retroalimentación y mejora continua de las prácticas de aula dentro del centro escolar, sabiendo de antemano que la mejora continua sólo es posible si directivos y docentes sienten la necesidad y el compromiso de cambiar su desempeño dentro del aula. Nadie puede cambiar a nadie, el que puede hacer el cambio es cada docente por si mismo.

Actividad 17:

Teniendo en cuenta cada aspecto señalado anteriormente y centrados en la dimensión pedagógica y convivencial del centro, se pide al equipo directivo realizar el siguiente análisis:

Aspecto	Ajustes realizados	Situaciones en contra que se mantienen y que se deben ajustar
Revisión del PEI (en el componente pedagógico y convivencial)		
Organización de los grupos de reflexión (en función de los procesos de enseñanza y aprendizaje)		
Formulación de los planes de mejora (en función de los procesos de enseñanza y aprendizaje)		
Condiciones de aprendizaje de los estudiantes		
Procesos de carácter académico		
Manejo de recursos físicos (en función de lo pedagógico)		
Socialización de los procesos formativos de docentes.		

Aspecto	Ajustes realizados	Situaciones en contra que se mantienen y que se deben ajustar
Diseño de estrategias innovadoras y flexibles (en función de los procesos de enseñanza y aprendizaje).		
Acompañamiento a los docentes en el aula.		

Cuarto momento:

Pero el debate no debe quedarse solo en palabras – Decidamos y comprometámonos.

Si se aspira a un cambio en la actual dinámica de los centros educativos, es importante que los equipos directivos desde su responsabilidad con la gestión pedagógica del centro lo piensen en términos de proyecto. Ello permitirá introducir un tipo de mentalidad que deje de concebir la acción como la respuesta a una normativa fijada desde fuera por personas externas, que en este caso pudieran ser los coordinadores pedagógicos regionales que tienen un conocimiento general del centro, pero que no conocen a fondo las dinámicas en las que se mueve la cotidianidad.

Concebido el cambio como un proyecto, supone que las actividades que realiza cada actor educativo responden a un proceso de planificación que ha surgido de las necesidades e intereses de un colectivo planteados en un momento determinado. No es fácil introducir cambios, cuando se está acostumbrado a un trabajo de repetición de fórmulas diseñadas previamente, o se enseña tomando en cuenta solamente lo que el programa indique, o se espera que sean los directivos los que den las pautas de trabajo.[21]

21 Adaptado de "La gestión educativa al servicio de la innovación". Op.cit.

Clave 15: Los planes de mejora como mapas orientadores de los cambios en el centro.[22]

El proceso de mejora de la calidad de la educación en Fe y Alegría, parte de la necesidad de los sujetos de tejer sueños. Los sueños que tenemos de mejorar y transformar situaciones concretas que nos lleven a tener centros educativos de calidad.

Para lograr las transformaciones que esperamos y queremos, es necesario planificar nuestros sueños. Necesitamos tener muy claro el problema que tenemos y cómo queremos transformarlo, así como la línea que nos articulará todo el proceso y las acciones que nos acercarán a la transformación esperada. Todo lo que se ha ido construyendo en el programa de calidad de Fe y Alegría, nos ha llevado a ver la necesidad que tenemos de organizar, planificar y evaluar el camino que se recorre para lograr los sueños que nos proponemos.

En Fe y Alegría, los planes de mejora se formulan para 3 años y se ajustan de forma anual, expresando a través de ellos a dónde se quiere llegar y cómo va a desarrollar esos procesos de transformación, visualizando primero la llegada para definir de forma más fácil el proceso para alcanzar la meta esperada.

22 Federación Internacional de Fe y Alegría. Sistema de Mejora de la Calidad. Revista No. 4. Agosto de 2010.

El plan de mejora propuesto considera los siguientes pasos:

1. Identificación del problema que se quiere transformar.
2. Definición de lo que se quiere lograr.
3. Definición de la línea de acción.
4. Formulación de objetivos y resultados finales e intermedios.
5. Acciones que se implementarán.
6. Implementación, evaluación, seguimiento y acompañamiento.
7. Evaluación del plan de mejora

Cada uno de estos pasos, desarrollados de forma específica en el Sistema de Mejora de la calidad, brinda las claves para que el propósito que se tiene con respecto a la instalación de nuevas estrategias de aula en los centros educativos sea una realidad palpable en los centros.

Actividad 18:

En este momento y con las herramientas que ha recibido el equipo directivo en el proceso formativo, reajustará el plan de mejora en el componente de enseñanza y aprendizaje de cara a la instalación de las nuevas estrategias de aula en el centro y a la implementación de la malla de CCPV. El ejercicio debe ser colectivo considerando la participación de los y las docentes. Teniendo en cuenta el plan de mejora como proyecto a 3 años, deberá contener la siguiente información:

Enseñanza y aprendizaje	Descripción	Indica-dores	Fuentes de verificación												
Línea de mejora	Estrategias de aula														
Problema/ interés/ Oportunidad															
Causas															
Objetivo 2011-2015															
			CRONOGRAMA (MESES)												
Resultado 1			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actividad 1															
Actividad 2															
Actividad 3															
			CRONOGRAMA (MESES)												
Resultado 2			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actividad 1															
Actividad 2															
Actividad 3															

Nota. El equipo directivo agregará todas las filas que considere necesarias.

Como insumo, se relacionan a continuación algunas líneas de acción que marcan tareas pendientes que debe asumir el equipo directivo de forma permanente, para que los propósitos que se persiguen con la instalación de las nuevas estrategias de aula y la malla curricular de CCPV, sea una realidad en los centros.

Líneas de acción	Tareas pendientes
Rescatar la centralidad de la enseñanza en los procesos pedagógicos y convivenciales del centro.	➢ Revisar horarios escolares, distribución de aulas, recursos didácticos que permitan una adecuada implementación de las estrategias de aula seleccionadas y la malla curricular de CCPV.

Líneas de acción	Tareas pendientes
Impartir un conocimiento útil para el mundo que vivimos.	Revisar el currículo escolar para que las estrategias no sean solo una técnica, sino que permitan el aprendizaje de contenidos relevantes y significativos. Propiciar un conocimiento profundo de las estrategias de aula en el conjunto de directivos y docentes.
Promover la mejora permanente de la calidad educativa.	Motivar la necesidad del cambio de frente a los resultados que vienen alcanzando los estudiantes. Diseñar procesos de evaluación permanente de los logros que se vayan alcanzando con la implementación de las nuevas estrategias de aula. Diseñar estrategias para la mejora de los resultados de los estudiantes.
Hacer de la enseñanza un trabajo de equipo	Organizar equipos y espacios de trabajo del equipo de docentes para la implementación de las estrategias de aula. Generar los acuerdos institucionales para la aplicación de las estrategias de aula y la implementación de la malla curricular de CCPV.
Promover procesos permanentes de formación del conjunto de docentes.	Hacer seguimiento a los procesos de formación que se desarrollarán a nivel regional. Ver que los aprendizajes se lleven a la práctica. Abrir espacios de socialización de las estrategias de aula y su implementación para encontrar fortalezas y debilidades.
Centrar la atención en las prácticas pedagógicas de los y las docentes.	Identificar las concepciones que marcan la práctica pedagógica de cada docente y asegurarse de que ellas posibiliten la adopción de las nuevas estrategias de aula y la implementación de la malla curricular de CCPV. Tener el análisis de contexto que de información sobre los estudiantes y asegurarse de que el conjunto de docentes integran en su planeación las condiciones del contexto.

Líneas de acción	Tareas pendientes
Acompañar el trabajo del conjunto de docentes para identificar fortalezas y debilidades.	➢ Negociar con los y las docentes las actividades de observación de clase y los instrumentos para dejar registro. ➢ Planear las visitas a los espacios pedagógicos (aulas, talleres, biblioteca) en el cronograma institucional. ➢ Hacer visitas sistemáticas para tener una observación completa. ➢ Transformar la información de las visitas en un insumo para el trabajo institucional.
Retroalimentar el trabajo de los y las docentes.	➢ Generar los criterios de evaluación de la implementación de las estrategias de aula y la malla curricular de las CCPV. ➢ Abrir los espacios de retroalimentación para aclarar dudas hasta que las estrategias de aula y las CCPV queden instaladas en los docentes.
Concientizar a los y las docentes de sus responsabilidades y áreas de trabajo.	➢ Rediseñar los diarios pedagógicos o planeadores de clase para que sean coherentes con las estrategias de aula que se quieren implementar. ➢ Realizar reuniones de área para hacer acuerdos frente a la implementación de las estrategias de aula. ➢ Trabajar con las familias para que conozcan las estrategias de aula que se implementarán de modo que apoyen el nuevo proceso pedagógico.
Atender el desaliento que se genere en los docentes y aumentar la motivación por el cambio.	➢ Asegurarse de que los docentes superen las dificultades en la implementación de las estrategias de aula. Acompañar, dar ideas… ➢ Motivar a los y las docentes rebeldes, mostrándoles las ganancias que se obtendrán con el proceso.

Líneas de acción	Tareas pendientes
Generar identidad institucional e interés por el cambio.	➢ Motivar al conjunto de docentes para que asistan y se mantengan en el proceso formativo que se adelantará para la implementación de las estrategias de aula, llevando a la práctica lo aprendido. ➢ Generar un ambiente de centro que permita en todos los miembros de la comunidad educativa, la adopción de las estrategias de aula propuestas.
Actualizar permanentemente el proyecto educativo institucional	➢ Generar los ajustes en el componente de estilo de enseñanza del PEI de forma participativa, para que sea coherente con los propósitos que se persiguen con el proyecto de estrategias de gestión pedagógica, de aula y de centro.
Hacer seguimiento a la evaluación de los planes de mejora.	➢ Mantener una revisión permanente de todas las propuestas de centro que apuntan al mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje y reajustar aquello que retrase o limite el alcance de las metas propuestas.

Clave 16: Las pruebas de evaluación interna y externa como indicador de los avances en los aprendizajes de los estudiantes.[23]

Dicen los expertos que "lo que no se evalúa, no se mejora", entonces la evaluación "per-se" es imprescindible en una dinámica de calidad educativa. Todo pro-

[23] Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia. Al Tablero. No. 55. Marzo de 2010. En: http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-241796.html

ceso evaluativo tiene una intencionalidad para quien evalúa y es evaluado, que depende del uso que se le dé a la información obtenida y de los medios utilizados para evaluar. La información que arroja permite cualificar las prácticas pedagógicas, según lo que cada institución ha determinado como su filosofía y pedagogía particular. La evaluación es un buen medio para que los miembros de la comunidad educativa mejoren y/o fortalezcan su quehacer diario.

Del mismo modo, las evaluaciones son el termómetro con el que las personas directivas de las instituciones pueden medir indicadores, analizar, determinar, gestionar e innovar la misión encomendada e incluso, a partir de los resultados, replantear prácticas y definir nuevos horizontes.

Para estudiantes y maestros se trata de determinar lo que saben y saben hacer con aquello que aprenden, y ver el grado de apropiación y comprensión de las competencias. La evaluación identifica las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje del estudiante para valorar sus avances; proporciona información básica para consolidar o reorientar los procesos educativos en el desarrollo integral del estudiante; da información para estrategias pedagógicas de apoyo a los estudiantes; determina la promoción del estudiante y da información para el plan de mejoramiento institucional.

La evaluación puede analizarse desde varios ámbitos. En el campo educativo es el eje fundamental de toda

actividad formativa o de aprendizaje, determinando "qué se sabe y qué se sabe hacer con lo que se sabe", convirtiéndose en un medio de diagnóstico, asumiendo una capacidad para identificar debilidades y fortalezas. Al hablar de evaluación está implícita la calidad, porque ambas se dan como un juicio o valoración sobre una realidad, en nuestro caso el nivel de educación que brinda una institución para formar estudiantes competentes. La evaluación es un indicador que garantiza una educación de calidad, al señalar qué se debe cambiar para mejorar desde los niveles de gestión, constituyéndose en una actividad dinamizadora hacia una educación de calidad, para que los estudiantes alcancen los objetivos del sistema educativo y sea capaz de vivir, convivir, competir y producir en forma efectiva, en su vida y en la de la sociedad.

Los procesos de evaluación dan cuenta de condiciones intra y extra escolares que inciden en la efectividad del proceso educativo, que también explican los resultados de los estudiantes en las evaluaciones (entorno familiar, clima y cultura escolar, recursos de las instituciones escolares, actitudes y comportamientos de estudiantes y docentes, género, etc.).

La participación en pruebas estándares internacionales es muy importante, pues permite conocer el nivel de la educación de nuestros estudiantes con referencia al internacional.

Actividad 19:

Reconociendo la importancia de la evaluación como herramienta para hacer seguimiento a los procesos institucionales, centraremos en este momento la mirada en lo que nos están diciendo los resultados de las pruebas internas y externas de evaluación acerca de los resultados que vienen alcanzando los estudiantes del centro.

Con relación a los resultados que alcanzan los estudiantes en las evaluaciones internas y externas, el equipo de dirección reflexionará sobe las siguientes preguntas:

1. Con relación a las pruebas internas

Pregunta	Respuesta
¿Tiene conocimiento el equipo de dirección del porcentaje de estudiantes de cada curso que reprueba sistemáticamente las pruebas realizadas en cada una de las áreas? Expliquen su respuesta.	
Si el equipo directivo conoce esta información, cómo procede con respecto a ella si: - El porcentaje de estudiantes que reprueba a nivel general es alto. - El porcentaje de estudiantes que reprueba a nivel general es bajo. - Es más alto el porcentaje de mujeres que reprueba que el de hombres. - Se observan diferencias significativas en cursos del mismo nivel. - Siempre es alto en los estudiantes con necesidades educativas especiales.	
¿Qué estrategias ha generado el equipo directivo para que a nivel general los estudiantes logren mejores resultados en las pruebas internas?	

Pregunta	Respuesta
Frente a la apuesta por las nuevas estrategias de aula ¿qué reto le surge al equipo directivo en relación con su contribución al mejoramiento de los resultados que alcanzan los estudiantes en las pruebas internas?	
¿Cómo visualiza el equipo directivo la evaluación de los estudiantes de cara a la implementación de las nuevas estrategias de aula?	

2. Con relación a las pruebas externas

En este momento, el equipo directivo asume la tarea de levantar la información sobre los resultados alcanzados por su centro en las últimas tres pruebas realizadas. Una vez se tiene la información procede con las siguientes actividades:

- Analiza los resultados de las pruebas del año anterior con el fin de focalizar las áreas deficientes. ¿Cuáles son? ¿Cómo debe proceder el equipo directivo ante los resultados observados?
- Comparando los últimos 3 años ¿Cómo influyeron las estrategias de aula utilizadas por los y las docentes en los resultados alcanzados? ¿Qué otras condiciones influyeron?
- ¿Cómo se pueden poner las nuevas estrategias de aula seleccionadas y la malla curricular de CCPV a favor de la mejora de los resultados de los estudiantes en las pruebas externas?
- Generen una estrategia para motivar al equipo de cada área a hacer uso de los datos que arrojan las pruebas externas como referencia en el rediseño de las planificaciones y escríbanla:

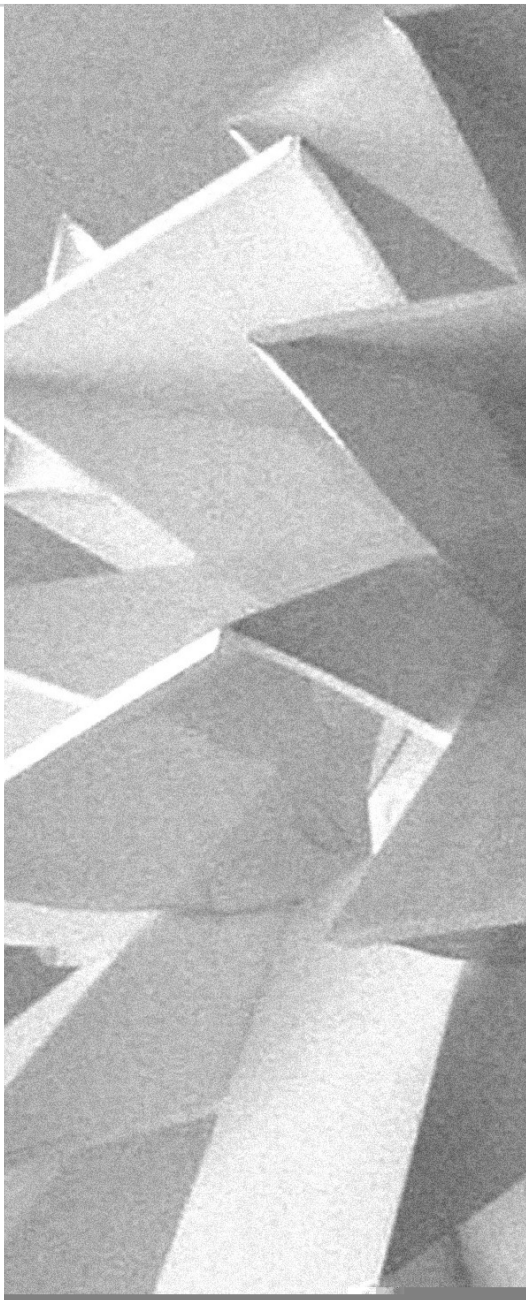
Capítulo 4

Gestionar el clima escolar posibilitando ambientes propicios para construir cultura de relaciones humanas en paz desde el aula.

Capítulo 4

Gestionar el clima escolar posibilitando ambientes propicios para construir cultura de relaciones humanas en paz desde el aula[24]

El presente capítulo, busca poner en la mesa las múltiples cuestiones que inciden en la construcción de un clima de convivencia armónico que posibilite el acompañamiento y crecimiento de los niños, niñas y jóvenes de nuestros centros, promoviendo su desarrollo integral como sujetos de deberes y derechos. El interés está puesto en resaltar la importancia de conjugar los aspectos de carácter académico con el humano, que se circunscribe en el tipo de relación que se genera-



24 El capitulo se escribió con la colaboración de Amanda Bravo.

rá con la implementación de los contenidos de la malla curricular de Capacidades y Competencias para la Vida en los centros educativos.

Fe y Alegría en el contexto del Sistema de Mejora de la Calidad, ha considerado los procesos socio-afectivos y de construcción y ejercicio de ciudadanía como elementos que configuran "la centralidad de la persona, la promoción y vivencia de valores humanos y la construcción de lo comunitario. La sociedad que queremos debe hacerse ya realidad en los centros educativos y programas de Fe y Alegría. Por tanto, deben ser procesos concebidos para ser integrados a los de enseñanza y aprendizaje, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia[25].

De esta manera, se abordarán en este capítulo algunas reflexiones que permitirán a los equipos directivos encaminar la gestión convivencial del centro como parte de la gestión pedagógica, atendiendo a la relación que se da entre ellas y que se hizo explícita en el primer capítulo. Se hace un compromiso con la generación de una cultura de paz y vigencia de derechos humanos, que implica resolver cualquier situación de la vida con métodos pacíficos como el diálogo, la negociación, la mediación, la transformación de conflictos, y la aceptación e inclusión de la diversidad, en lugar de emplear métodos violentos como las peleas, las amenazas, los gritos, el uso de armas o la fuerza, la exclusión o la discriminación.

25 Federación Internacional de Fe y Alegría. El Sistema de la Mejora de la Calidad en Fe y Alegría. Op. cit.

Primer momento:

Saber qué saben los otros - Reflexionemos y compartamos

Actividad 20:

Para abordar este tema, se propone dramatizar el siguiente relato[26] en el que se describe una situación que puede ocurrir en cualquier centro educativo, y algunos finales posibles.

Un grupo de estudiantes estaba en clase con el docente. De pronto comenzaron a escucharse ruidos extraños y gritos que fueron aumentando estrepitosamente. El docente trataba de apaciguarlos, sin lograrlo. Como cada vez el desorden era mayor, y la situación se tornaba insostenible, alguien avisó en la dirección. El director fue a la clase y...

Final 1: ... dijo: - ¡Esto no puede ser, se quedan en silencio, pues así, no se puede continuar! Inmediatamente el grupo quedó tranquilo y la clase volvió a la normalidad.

Final 2:....miró por encima al grupo, llamó aparte al docente y le pidió que se esforzara por mantener la clase en orden, que era su responsabilidad lograrlo. Se dio media vuelta y se fue.

26 Adaptado de "El aula, espacio institucional privilegiado para construir la convivencia de la escuela. Ianini "Norberto Daniel.Fuente: http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia02/reflexion02.htm

Final 3: ...se quedó parado frente al grupo, mirándolo fijamente pero sin decir nada. Poco a poco niñas y niños se callaron.

Final 4: ...se acercó al docente, le preguntó en qué estaban trabajando y si tenía inconveniente que él se quedara en la clase. Seguidamente, se dirigió al grupo comentándole que se quedaría con ellos un rato y se sentó en un asiento libre. El docente retomó la clase, los alumnos continuaron participando, sin hacer tanto lío. Cuando finalizó la hora, el director y el profesor salieron juntos conversando…

Al finalizar las dramatizaciones, se realiza un intercambio con respecto a cada uno de los finales y se reflexiona sobre:

1. ¿Cómo se sintieron todos los actores en cada uno de los finales? Detallar lo más posible su vivencia.
2. ¿Qué tienen en común todos los finales? ¿Qué hace la diferencia?
3. ¿Qué tipo de relación directivo-docente-estudiante se establece en cada caso (por ejemplo, mediada por el poder/autoridad, el carácter, la aplicación estricta de las normas, por la aceptación/reconocimiento de los roles de cada quien, entre otras posibles).
4. ¿Qué hubiera pasado si el centro está a cargo de una directora en vez de un director?
5. ¿Cómo se habría desarrollado la situación si a cargo del aula hubiera estado una docente y a cargo de la dirección una directora?

Segundo momento:

Acerquémonos con mayor profundidad al tema – Consultemos

"…la cultura de paz no se enseña, sino que se vive, se modela, se practica en la vida cotidiana, pero también en el aula, en la escuela. Es por ello que es difícil trabajar esta temática, ya que se debe comenzar por cambiarnos a nosotros mismos."[27]

En este momento se pide a los equipos directivos hacer la lectura de los siguientes textos inspiradores y a continuación desarrollar las actividades que se proponen.

Clave 17: La construcción de una cultura de derechos humanos en la escuela[28]

Es todo un desafío poder construir una cultura de derechos en la actual situación de nuestras instituciones educativas. A continuación se relacionan algunos elementos que pueden ayudar a mi institución educativa a lograrlo:

27 JÁUREGUI, M. L. "Construyendo una cultura de paz en las escuelas". Documento online. Disponible en internet en: http://www.educapaz.org/prensa/jauregui.pdf Consultado en marzo de 2012.

28 Tomado de: BRAVO H., A. MEJÍA, G., VEGA, M., HUEPA, J. "Actualización de la herramienta de integración curricular de los derechos humanos en los currículos escolares" convenio SED-CINEP 2011-2012. Unidad 12. Páginas 2-3. Documento en construcción. Bogotá. 2012.

1. Construcción de un consenso fundamental entre todos los actores de mi comunidad educativa, en torno a la vivencia plena de los derechos humanos al interior de la misma. Esto implica generar relaciones de reconocimiento, confianza e interdependencia (clima intersubjetivo) que nos permitan un dialogo fraterno para encontrar las razones por las cuales a nuestras instituciones y a las personas educadoras nos corresponde generar entornos favorables a la vivencia de los derechos humanos.

2. La construcción participativa de políticas institucionales y normas internas en relación con la vivencia de los derechos humanos en la escuela. Para lograr esto necesitamos conocer mejor la realidad de vigencia y vulneración de derechos en la comunidad educativa, de tal manera que dichas políticas respondan efectivamente a las necesidades especificas de la población (construcción de lo público escolar).

3. Garantizar que en la acción cotidiana escolar, las prácticas, palabras, encuentros, imágenes, celebraciones, entre otras manifestaciones propias de las instituciones, concurran al propósito de estar enmarcadas y modelar el espíritu de los derechos humanos bajo principios éticos y de valores basados en las relaciones de amor y cuidado mutuo.

4. Asumir un compromiso personal y colectivo de apropiación y práctica de los derechos humanos como una condición para crear cultura cotidiana de vida digna, buen vivir y vida buena. Eso implica que toda mi/nuestra actuación responda a estos

principios, de manera que pueda ser ejemplo vivo del cual puedan nutrirse las personas con las que compartimos la vida, sean estas familiares, estudiantes, colegas, vecinos, entre otras.

5. Favorecer la inclusión de todas y todas, con sus diferencias y diversidades. Para esto se quiere favorecer una perspectiva de aceptación de la diversidad humana y buscar formas de abordar los conflictos inherentes a estas diferencias como una oportunidad para construir equidad y justicia en el sistema de relaciones.

6. Procurar acciones intencionadas y organizadas para lograr concretar la promoción, protección, y vigencia de los derechos humanos en la institución educativa.

7. Generar instancias de organización, acompañamiento, evaluación, vigilancia y sistematización a mi/nuestro proceso de construcción de cultura de derechos humanos en la institución educativa.

8. Compartir los avances de mi/nuestros procesos con otras instituciones educativas e instancias de la localidad y de la ciudad de tal manera que la promoción de derechos humanos permita construir tejido social en perspectiva de vida digna.

En conjunto, todos los elementos nombrados anteriormente van generando un entorno de práctica, defensa y garantía de los derechos humanos, no solo para los "beneficiarios" de la educación, sino para el conjunto de la sociedad.

Actividad 21:

Teniendo como base la lectura anterior, el equipo directivo diseña un grafiti en el que deja de manifiesto la apuesta del centro por la generación de una cultura institucional que promueva los derechos humanos.

Clave18: La gestión de la convivencia en el centro educativo.[29]

La convivencia en el centro no es un fenómeno simple; muy por el contrario, se relaciona con diversas variables cuyas manifestaciones son explícitas e implícitas, e influyen sobre las formas de relación entre los miembros de la comunidad escolar. Por ello, para poder comprender cómo es la convivencia en una institución, o bien por qué se presentan determinados problemas de convivencia, cabe analizar las particularidades de cada escuela en relación a los siguientes aspectos.

1. **Las maneras en que se hacen vida los valores institucionales.** Es necesario tener muy presentes los valores por los que ha optado Fe y Alegría y que se encuentran enunciados en su Misión, Visión, Políticas y otros documentos rectores del quehacer institucional. Ellos se convierten en los criterios para el diseño y la toma de decisiones en relación con la gestión de centro y de aula.

29 Elaborado con base en: BANZ, Cecilia y otros. Convivencia escolar. Valoras UC. 2008. En: http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/convivencia_escolar.pdf Consultado en marzo de 2012.

2. **Estilos de gestión y organización del centro educativo:** Múltiples son los factores que definen el modo en que los centros operan en términos de su gestión y que influyen en la convivencia escolar. Cuando nos referimos al estilo de gestión, estamos pensando en la visión que se mantiene de la organización al interior de ésta. Esta visión puede ser más autoritaria o democrática, de lo cual dependen los criterios o modos predominantes de toma de las decisiones, el grado de participación que los diversos actores de la escuela tienen frente a estas decisiones, la manera en que se reparte el poder para el funcionamiento mismo y cotidiano de la escuela. Por ejemplo, escuelas en la que la toma de decisiones es realizada por la autoridad, sin consulta a los distintos actores, generarán formas de convivencia en las que la participación, el respeto y valoración de la opinión de otros que están en posición inferior, jerárquicamente hablando, poseen escasa importancia.

   La manera en que una escuela se organiza es generalmente coherente con la forma en que ésta se gestiona. Si la gestión es vertical, el organigrama no contemplará instancias de participación y reflexión, ni gran cantidad de líderes intermedios que a su vez, ejerzan un modo de gestión colaborativa, conformando verdaderos equipos de trabajo. En definitiva, no se estará frente a una organización que permita repartir el poder y descentralizar la gestión. La vivencia de una escuela que se gestiona y organiza autoritaria o democráticamente, socializarán de modos muy diferentes a sus estudiantes.

Éstos recibirán potentes mensajes de cuáles son las formas de convivencia válidas o apreciadas, lo que les llevará a la construcción de actitudes personales frente a los modos adecuados de convivir.

3. **Elementos pedagógicos curriculares y su gestión:** Qué se enseña, cómo y qué se evalúa, ayudan a la conformación de un determinado tipo de convivencia al interior de una institución educativa. Los temas que se tratan, la manera de abordarlos, la participación que se da a los estudiantes en la selección de temas o actividades a ser realizadas, los tipos de espacios de aprendizaje que se crean, la integración y atención de la diversidad, las metodologías más o menos participativas, la concepción del rol del profesor y del estudiante y la relación entre éstos, la constitución de comunidades de aprendizaje vs. la expectativa de aprendizaje individual, el modo en que se evalúan los aprendizajes son algunos de los mensajes que el currículo, y la gestión de éste, entrega a los estudiantes, hablándoles fuertemente acerca de participación, autonomía, respeto a lo diverso, posibilidad de discrepar y discutir respetuosamente diferencias de opinión.

4. **Maneras en que se cautela y preserva el funcionamiento institucional:** Si bien éste conforma parte del estilo de gestión, es interesante analizarlo aparte, ya que puede dar luces respecto a su contribución al tipo de convivencia que se gesta al interior de las instituciones educativas. Las maneras en que se premia o sanciona el desempeño influyen en el modo de convivir. Es diferente si esto

se hace sobre la base de un sistema de evaluación con criterios claros y conocidos por todos, incluyendo modos de retroalimentación permanente, vs un modo errático de evaluación más centrada en el error o en lo malo.

5. **Sistema normativo de la institución educativa:** Qué y cómo se establecen las normas, en función de las metas globales que se persiguen (cultura de paz, cultura de derechos humanos, construcción de solidaridad, de equidad de género, inclusión, entre otras), de qué manera se las hace cumplir, son elementos centrales para dar forma y contenido a la convivencia escolar.

6. **La gestión de las relaciones humanas[30]:** En tanto que la Gestión de los Recursos Humanos (en la empresa) centra su interés en la mejor utilización del personal como factor de producción, preocupándose de tal forma en su búsqueda, selección y contratación, capacitación y entrenamiento, motivación, servicios diversos, liquidación de haberes y administración de sanciones entre otros aspectos, la Gestión de las Relaciones Humanas (en la institución educativa), se enfoca en la mejor interrelación de las personas entre sí a los efectos de potenciar el trabajo en equipo y lograr de tal forma altos niveles de excelencia, lo cual implica una mejor (…) convivencia que redunda en el me-

30 Con información de: LEFCOVICH, M. L. "Gestión de Relaciones Humanas". Documento online. Disponible en internet en: http://winred.com/management/gestion-de-relaciones-humanas/gmx-niv116-con2641.htm Consultado en marzo de 2012.

joramiento del clima escolar propicio para las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Partiendo de las diferencias existentes entre las diferentes personas, producto ello de sus diferentes mapas mentales y/o paradigmas, la gestión de las relaciones humanas trata de descubrir estas diferencias, para luego comprenderlas y hacer factible una convivencia más armónica entre los diferentes miembros de la organización, trátese tanto del personal como de sus directivas.

Las diferencias culturales, las distintas experiencias y formaciones, y las vivencias que han formado el carácter de cada individuo, dan lugar a la forma en que cada uno de ellos percibe la realidad, y por tanto la forma en que éstos reaccionan ante la misma. Se debe por tal motivo capacitar (…) a las personas en las mismas capacidades y competencias para la vida que deben trabajar con sus estudiantes (…).

Dentro de la mejor gestión de las relaciones humanas son fundamentales dos aspectos; por un lado la mejora en la comunicación, y por otro, un mejor desarrollo de las competencias psicosociales.

7. **La concepción y gestión de los conflictos**[31]**:** El hecho de que los conflictos se consideren un problema que es mejor ignorar o como un fenómeno

[31] Monografías virtuales. Cultura de centro y convivencia escolar. La convivencia escolar, una tarea necesaria, posible y compleja. En http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia02/reflexion02.htm.

natural que surge entre seres diversos, influirá sobre las maneras de gestionar la convivencia. Esto impactará sobre la calidad del clima escolar a la vez que en los mensajes que reciben los estudiantes respecto a la aceptación de la diversidad y de las diferencias, las maneras de resolverlas y las habilidades que se deben desarrollar para ello.

8. **El trabajo en redes como forma de abordar la complejidad del fenómeno educativo:** La manera como la escuela funciona, dándose o no estrategias para articular el vínculo con las familias, como un modo de potenciar su labor y resolver los nudos que trae la complejidad propia del fenómeno educativo; la creación de una comunidad docente que se apoya, respalda y co-construye, en lugar de abordar el desafío pedagógico de modo aislado y desarticulado; el aprovechamiento de las redes comunitarias que pueden abrir caminos para fortalecer el rol de la escuela, son todas instancias que influyen en la convivencia, ya que las representaciones del quehacer varían e impactan emocionalmente en los individuos y por tanto, en la institución. En ese sentido, una escuela con una buena calidad de convivencia, densifica sus comunicaciones, es decir, éstas son más frecuentes y con participación de más personas. Todo aquello permite empoderar a los distintos actores, los que se logran identificar más y mejor con la institución educativa.

Actividad 22:

Con relación a cada uno de los aspectos enunciados anteriormente, el equipo directivo hace una mirada particular de ellos registrando cómo están incidiendo en la cultura de convivencia que se ha instalado en el centro.

Aspectos	Cómo incide en la cultura de convivencia instalada en el centro
Las maneras en que se hacen vida los valores institucionales.	
Elementos pedagógicos curriculares y su gestión.	
Maneras en que se cautela y preserva el funcionamiento institucional.	
Sistema normativo de la institución educativa	
La gestión de las relaciones humanas	
La concepción y gestión de los conflictos	
El trabajo en redes como forma de abordar la complejidad del fenómeno educativo	

Clave 19: La Malla de Capacidades y Competencias para la Vida y su aporte a la cultura de convivencia en los centros educativos.

Capacidades y Competencias para la Vida de Fe y Alegría Colombia, es un programa nacional integral cuyo fin último es el desarrollo humano de su población es-

colar, docente y directiva, el cual empezó a estructurarse en el año 2010 con el fin de articular esfuerzos de las áreas de Competencias Laborales Generales, Competencias Ciudadanas y Habilidades para la Vida.

Para facilitar su estructuración, se ha creado una malla curricular o ruta de formación con la población escolar que especifica los momentos y los temas a trabajar. Empieza en educación infantil y concluye en el último grado de educación media, guiando de esta manera la ruta pedagógica que una persona que participa en los programas formales ha de recorrer durante su permanencia en la entidad. Con el fin de orientar este proceso, se ha diseñado un plan de formación de directivos y docentes como un aspecto clave para su implementación y desarrollo.

El objetivo operativo del programa es: *"Empoderar a los centros de Fe y Alegría para que transformen sus prácticas psicosociales, políticas y socio-laborales en favor de una cultura de convivencia y ejercicio ciudadano."*

El programa ha previsto las siguientes acciones:

- Adelantar un proceso de formación en competencias psicosociales, políticas y socio-laborales integrado a las prácticas de la comunidad educativa.
- Implementar el sistema de evaluación y la propuesta formativa de CCPV.
- Posicionar en el ámbito nacional el proceso de formación psicosocial, política y socio-laboral de Fe y Alegría.

Grado	Malla curricular o ruta de formación para la población escolar		
T	Habitos saludables 1	Conocimiento 1	Consciencia sensorial
1°	Habitos saludables 2	Conocimiento 2	Identificación de sentimientos
2°	Habitos saludables 3	Conocimiento 3	Expresión de sentimientos
3°	Habitos saludables 4	Comunicación 1	Creatividad 1
4°	Habitos saludables 5	Empatia	Creatividad 2
5°	Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo	Manejo de conflictos
6°	Orientación ética	Manejo de recursos	Gestión Ambiental
7°	Aprender a aprender	Comunicación II	Dominio Personal
8°	Creatividad II	Solución de problemas	Relaciones con el Estado y derechos humanos
9°	Toma de Decisiones	Responsabilidad social (Mediaciones)	Gestión de la tecnología
10°	Pensamiento crítico	Liderazgo y participación	Identificacion de planes de negocios
11°	Orientación al servicio	Pensamiento Político	Elaboración de planes de negocios

Habilidades para la vida

Competencias Laborales Generales

Competencias Ciudadanas

En la mayoría de los colegios de la red institucional de Fe y Alegría, el desarrollo de los contenidos de esta malla curricular está a cargo del conjunto de docentes, y el acompañamiento a cargo de los equipos directivos. La propuesta está inmersa en el horario escolar buscando a través de su implementación el desarrollo de las competencias señaladas, contribuyendo de esta manera a la generación de un clima escolar que favorezca los ambientes de aprendizaje de la institución educativa e imprima el "sello" o impronta de la formación humanista de Fe y Alegría.

La implementación de esta malla curricular requiere que los equipos directivos:

1. Aseguren los tiempos, espacios, recursos, responsabilidades necesarios para que toda la planta docente y equipo directivo puedan realizar las acciones previstas para su formación en la estructura de la malla.
2. Establezcan explícitamente los compromisos de implementación del programa en aula y organicen el acompañamiento permanente al conjunto de docentes.
3. Realicen actividades de socialización de experiencias significativas, sistematización de buenas prácticas, evaluación y establecimiento de las redes de intercambio en el conjunto de los equipos e intercentros.
4. En la medida de lo posible, hagan extensiva la implementación de estos procesos con las familias de la comunidad educativa.
5. Abran los espacios necesarios para la aplicación del sistema de evaluación de las CCPV previsto.

Actividad 23

1. El equipo directivo del centro, realizará la planeación de la implementación de la malla curricular y tareas conexas para lo que resta del año y el siguiente. Para ello, tendrá en cuenta los siguientes elementos:

   - Objetivo
   - Resultados
   - Contenidos
   - Actividades
   - Recursos
   - Tiempos
   - Responsables

2. Elaborada la planeación, elaborarán de forma colectiva el correspondiente Diagrama de Flujo del proceso planeado. Para ello pueden apoyarse en el documento "Diagrama de flujo" que encuentran en el siguiente vínculo:[32]

   http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

   Será clave ubicar en un lugar visible del centro este diagrama para que sea conocido por todos los integrantes de la comunidad educativa de modo que cada uno de ellos se constituya en un colaborador significativo en el desarrollo de la propuesta.

32 FUNDIBEQ.ORG. Consultado en marzo de 2012.

Tercer momento:

Confrontemos los diferentes puntos de vista – Debatamos

Desde el Sistema de Mejora de la Calidad, se han ido orientando algunos procesos e indicadores que buscan que en los centros sea posible el ejercicio de la ciudadanía y la mejora de los ambientes de aprendizaje, elementos que en nuestro caso hacen parte de la malla curricular de CCPV para los estudiantes. Hace falta sin embargo, diseñar mecanismos que permitan que docentes y directivos garanticen su autoformación permanente para asegurar la calidad de los procesos de convivencia. Volver sobre cada uno de ellos, permitirá a los equipos directivos rescatar en el ejercicio de la gestión pedagógica, la convivencia con eje central de la formación de los estudiantes.

Clave 19: La convivencia desde el Sistema de Mejora de la Calidad[33]

El Sistema de la Mejora de la Calidad, resalta los siguientes valores como aquellos que hacen posible el ejercicio de la convivencia en los centros educativos: la participación, el pluralismo, la libertad, la justicia, el respeto mutuo, la tolerancia, la solidaridad y la racionalidad comunicativa. La tolerancia que permite reconocer y aceptar al otro; el pluralismo que lleva a respetarlo y la solidaridad que alimenta la lucha por la igualdad y la libertad de todos, son actitudes y convicciones democráticas que la escuela debe favorecer en la construcción de la cultura de la participación.

33 Federación Internacional de Fe y Alegría. El Sistema de Mejora de la Calidad. Op. Cit.

El manejo de los conflictos mediante el debate, la negociación y la confrontación pacífica, sin recurrir a la violencia y sin silenciar a nadie, son el camino para la transformación de la escuela y el aporte a la sociedad intolerante y violenta en que vivimos. Los procesos de construcción y ejercicio de la ciudadanía deben fomentar ambientes donde el aprendizaje y las relaciones entre los distintos sujetos del proceso educativo se sustentan en el diálogo y la negociación cultural que permiten conocer y aprender del otro desde la aceptación de la diversidad; los contenidos que se abordan y los valores que se proponen se deben relacionar y adecuar a los elementos de la cultura propia de la comunidad.

La disciplina ejercida con cariño y firmeza genera conciencia de respeto al otro, responsabilidad y autonomía. Esta disciplina así entendida no debe provocar la sumisión, masificación, temor, obediencia ciega, sino la responsabilidad, autonomía y respeto. La disciplina se entiende como el ejercicio del propio estudiante para fortalecer su voluntad de acción y reflexión. Las normas disciplinares deben ser construidas de modo participativo, deben ser revisadas y aceptadas por la comunidad educativa. Se valoran los éxitos y logros de cada estudiante, aunque sean parciales y se comprenden sus fallos ocasionales, en especial de los que tienen mayores carencias afectivas y sociales y muestran necesidades educativas especiales.

Los ambientes de aprendizaje deben ser espacios alegres, motivadores, de trabajo y producción de conoci-

miento. Se promueve y se estimula la relación, el compromiso y el espacio de encuentro con la comunidad y las organizaciones. En esta matriz se reconocen tres componentes que Fe y Alegría considera esenciales en la formación de ciudadanos: el conflicto, los ambientes socio afectivos y la formación para la ciudadanía".

Actividad 24

Para cada uno de los indicadores que configuran el proceso de convivencia y construcción de ciudadanía dese el Sistema de Mejora de la Calidad, el equipo directivo valorará cómo se percibe en el centro educativo, cuáles son las razones para tener esta valoración, qué elementos de la malla curricular de CCPV harían posible la mejora en cada indicador, y qué propuestas de formación y autoformación se hacen necesarias para directivos y docentes para que estas intencionalidades sean posibles.

Para calificar, el equipo directivo tendrá en cuenta la siguiente escala:

(1) Se observa de forma negativa con dificultades difíciles de solucionar, lo cual ameritaría una intervención prioritaria en el centro.

(2) Se han hecho avances pero aun es un indicador que amerita ser atendido e intencionado a través de algunas actividades específicas.

(3) Se observa de forma positiva con dificultades que se pueden solucionar fácilmente.

(4) El indicador se observa de forma positiva en el centro y no amerita ningún tipo de intervención.

Se desarrolla el primer indicador como ejemplo:

Componentes	Aspectos variables	Indicadores	Calificación	Posibles razones	Elementos de la malla curricular de CCPV que aportan a la mejora de los indicadores	Propuesta(s) de formación y autoformación para directivos y docentes
Conflicto	Justicia - equidad en el sistema de relaciones.	1. Percepción del clima de colaboración entre maestros.	(1)	Hay un inadecuado manejo de la ira (expresión y respuestas).	Consciencia sensorial, identificación y expresión de emociones y sentimientos, comunicación, relaciones interpersonales.	Realizar dos talleres de manejo de emociones y sentimientos con la orientadora del centro. Hacer ejercicios personales de manejo de ira y miedos iluminados por el/los módulos de CCPV.
		2. Percepción del clima de colaboración maestro-estudiante.				
		3. Percepción del clima de colaboración entre estudiantes.				
		4. Percepción del clima de colaboración escuela-familia.				

Componentes	Aspectos variables	Indicadores	Calificación	Posibles razones	Elementos de la malla curricular de CCPV que aportan a la mejora de los indicadores	Propuesta(s) de formación y autoformación para directivos y docentes
Conflicto	Justicia - equidad en el sistema de relaciones.	5. Percepción del clima de colaboración escuela-comunidad.				
	Regulación de los conflictos y construcción colectiva de la norma.	1. Reconocimiento de los conflictos dentro y fuera de la escuela.				
		2. Experiencia con formas de afrontar la resolución de conflictos.				
		3. Acuerdos y consensos en la elaboración de normas dentro y fuera de la escuela.				
		4. Vigencia y revisión de los acuerdos convencionales sobre derechos y deberes.				

Componentes	Aspectos variables	Indicadores	Calificación	Posibles razones	Elementos de la malla curricular de CCPV que aportan a la mejora de los indicadores	Propuesta(s) de formación y autoformación para directivos y docentes
Ambientes socio-afectivos	Proyecto colectivo.	1. Valoración positiva de la propia identidad sociocultural.				
		2. Co-responsabilidad democrática en la construcción de lo público.				
	Clima intersubje-tivo.	1. Reconocimiento del otro en una relación de confianza e inter-dependencia.				
		2. La comunidad escolar es un entorno apro-piado para compartir emociones.				
		3. En la comunidad escolar se establecen relaciones de amor y cuidado.				

Componentes	Aspectos variables	Indicadores	Calificación	Posibles razones	Elementos de la malla curricular de CCPV que aportan a la mejora de los indicadores	Propuesta(s) de formación y autoformación para directivos y docentes
Formación para la ciudadanía	Formación en valores.	1. En la escuela se practica el comportamiento ajustado a valores.				
		2. La escuela se constituye como una comunidad justa.				
		3. La escuela promueve el respeto y la responsabilidad por el entorno y lo público.				
	Empoderamiento.	1. La escuela promueve el pensamiento crítico.				
		2. La escuela promueve experiencias de participación y liderazgo del compromiso social.				

Cuarto momento:

Pero el debate no debe quedarse solo en palabras – Decidamos y comprometámonos.

En el documento sobre el Sistema de Mejora de la Calidad en Fe y Alegría, se expresa que la mayoría de las líneas de mejora surgidas en el proceso de convivencia y construcción de ciudadanía en el primer ciclo de aplicación del Sistema, se centraron en el tema de formación en valores y allí, las acciones planteadas en un alto porcentaje no presentaron innovación, por lo que se pudo inferir que sería muy difícil generar desde allí impacto y transformación en este tema. En un segundo lugar, se vió una tendencia a trabajar por la formación en el empoderamiento, el pensamiento crítico y la autonomía; sin embargo, como en el caso anterior las actividades no alcanzaron a responder a estos deseos de mejora. La construcción colectiva de las normas de convivencia ha sido un interés de mejora en un alto porcentaje de centros".[34]

Frente a lo anterior, se deja ver la necesidad de abordar la convivencia en los centros educativos como un aspecto esencial, iluminado por el diseño de la malla curricular de CCPV y sus contenidos explicitados en los materiales producidos para su implementación, cuyo desarrollo también por parte de docentes y directivos permitirá instalar el cambio y progresar hacia una verdadera educación de calidad. Generar un clima adecuado para la enseñanza y para el aprendizaje se convierte así en un reto para las instituciones educativas, porque ello será básico para lograr los propósitos que nos hemos planteado frente a la formación integral de los estudiantes.

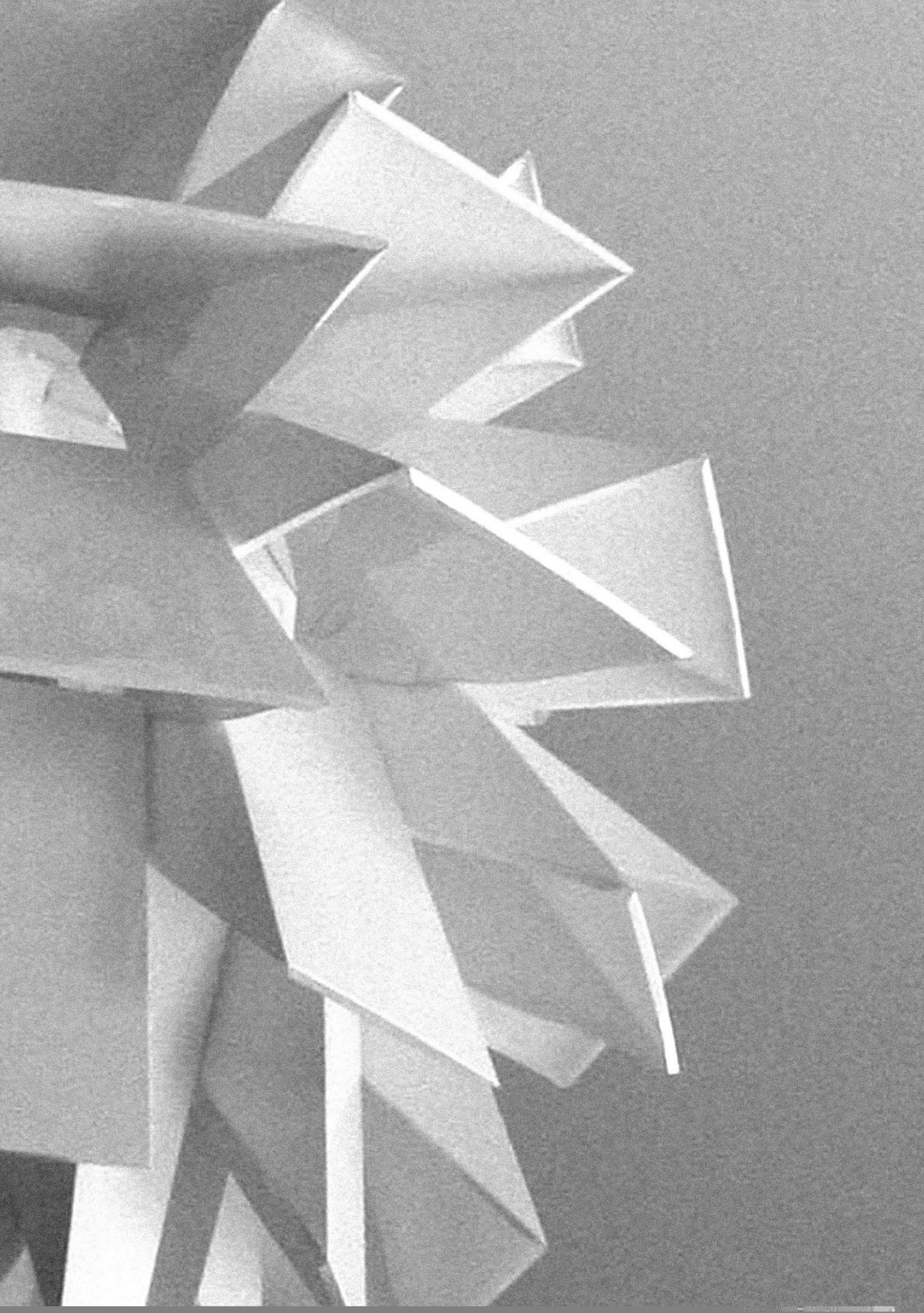
34 Federación Internacional de Fe y Alegría. Sistema de la Mejora de la Calidad. Op. cit.

Actividad 25

Atendiendo a la necesidad de configurar un clima para la convivencia que se ponga a favor del cambio que se pretende a través de la puesta en práctica de nuevas estrategias de aula, el equipo directivo tomará como referencia el aporte que hace cada uno de los indicadores del Sistema de la Mejora de la Calidad en este ámbito, identificando desde allí los resultados y las acciones que se deben promover para hacer posible dichas intencionalidades. Ello se formulará como proyecto teniendo en cuenta el siguiente esquema:

Enseñanza y aprendizaje	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación
Línea de mejora	Clima de colaboración entre maestros.		
Problema/ interés/ Oportunidad	Expresiones ofensivas entre docentes para referirse a su labor.		
Causas	Falta de comunicación asertiva.		
Objetivo 2011-2015	Disminuir en 50% las expresiones ofensivas.	Disminución de expresiones ofensivas respecto del trabajo de compañeros y compañeros docentes	Establecimiento de línea de base al inicio del año con el número de expresiones ofensivas entre docentes en una semana. Comparación de línea de base con observación al finalizar el año, del número de expresiones ofensivas que se producen entre docentes.

			CRONOGRAMA (MESES)												
Resultado 1	Docentes y directivos formados en comunicación asertiva	Docentes y directivos emplean la herramienta de 4 pasos para ser asertivas(os)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actividad 1															
Actividad 2															
Actividad 3															
			CRONOGRAMA (MESES)												
Resultado 2			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actividad 1															
Actividad 2															
Actividad 3															



Apartado

Fase de profundización

2

¿De qué sirve correr si no estás en el camino correcto?

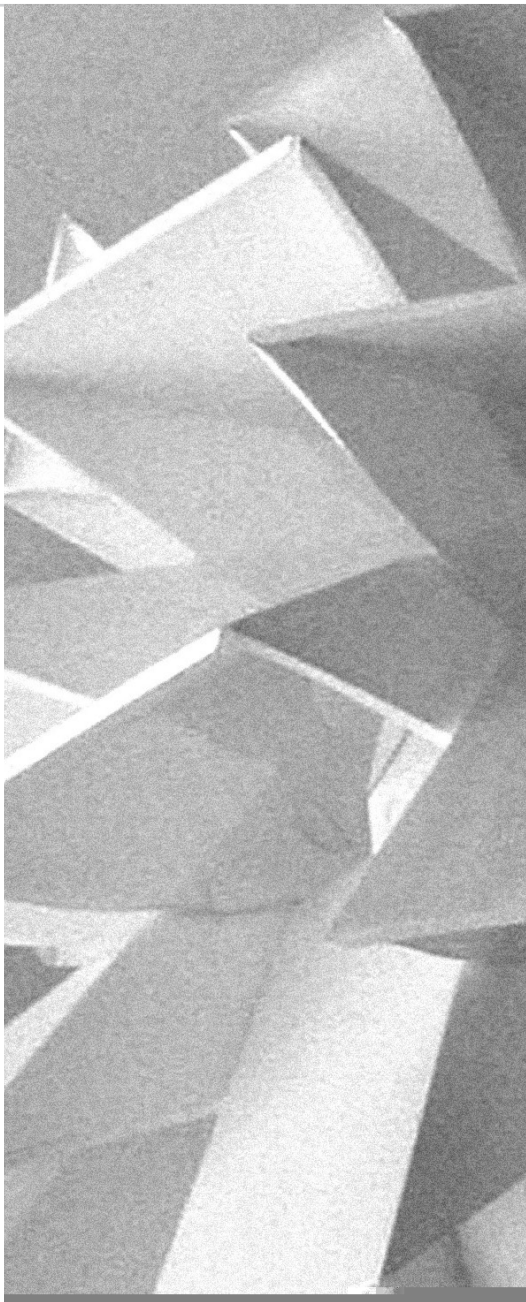
Proverbio indio

Fase de profundización

Miremos los compromisos en la acción – comprobemos

"Compromiso es lo que separa a los hacedores de los soñadores: La gente no sigue a líderes no comprometidos. El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que decides emplear, cómo trabajas para mejorar tus capacidades y cómo dedicas tu tiempo para atender a otros".[35]

El proceso de formación que se ha venido adelantando con los equipos



[35] Miranda Juan. Las 21 cualidades indispensables de un líder. Documento consultado en internet en www.monografias.com. Junio de 2012.

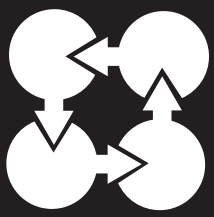
directivos en los últimos meses, ha pretendido partir de la formación y las experiencias propias como plataforma para impulsar la reflexión sobre sus prácticas, enriqueciéndolas posteriormente con el conocimiento que se ha generado desde el ámbito académico en las temáticas que este texto ha buscado abordar. Logrado este ejercicio, se ha motivado a los directivos a fijarse compromisos que les permitan configurar nuevas prácticas de gestión pedagógica y convivencial de centro. Estos propósitos de cambio, se han anclado al momento metodológico que hemos denominado "decidamos y comprometámonos", que en este apartado del texto buscan ser comprobados para ver qué tanto se logró trascender de las palabras a los hechos. El propósito final de todo ello, es generar un impacto significativo en la gestión pedagógica del centro, que pueda ser medido a través de acciones precisas.

El trabajo que se propone en este apartado, presupone que los equipos de dirección cuentan con la capacidad y el interés por evidenciar que los propósitos de cambio de su centro sean una realidad. En esta medida, esta fase del proceso formativo que corresponde a la de profundización, será desarrollada en los espacios de reunión que se hayan fijado durante el año y será acompañado por los equipos pedagógicos regionales como profesionales de apoyo en el ejercicio.

Las herramientas presentadas en este apartado, han sido utilizadas en diversos contextos como puntos de entrada y referencias para mejorar el conocimiento y el aprendizaje, de cara a su efica-

cia y efectividad.[36] En nuestro caso, serán utilizadas como mediaciones para evidenciar qué tanto los compromisos realizados en cada uno de los capítulos del primer apartado del texto, han sido relevantes para configurar una gestión pedagógica y convivencial de calidad. Los resultados que los ejercicios vayan generando, deberán llevar al ajuste de las acciones y a la reorganización de las mismas para su puesta en práctica.

36 Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: Una Guía para Organizaciones Humanitarias y de Desarrollo consolidadas por Beng Ramalingam. Consultado en internet 2012.



Capítulo 1

Los equipos directivos centrados en lo pedagógico: Cómo entendemos la gestión, cómo entendemos la gestión pedagógica.

Capítulo 1

Los equipos directivos centrados en lo pedagógico:

Cómo entendemos la gestión, cómo entendemos la gestión pedagógica

Herramienta para la comprobación de compromisos: Visión y prueba de escenario.

Sentido de la herramienta:

La prueba de escenario, es una actividad de aprendizaje grupal utilizado para definir y ayudar a alcanzar un futuro deseable y permitir a los participantes crear imágenes que los ayuden a guiar el cambio en una organización. Generalmente, la prueba de escenarios genera tres escenarios: uno positivo (u optimis-

ta), uno negativo (o pesimista), y uno neutral (o a mitad de camino). Al usar "escenarios" activamente, varias preocupaciones y resultados pueden ser dirigidos al mismo tiempo.

Los escenarios son una forma de desarrollar futuros alternativos basados en diferentes combinaciones de suposiciones, hechos, tendencias, y áreas donde se necesita una mayor comprensión para un proyecto de escenario particular. Son llamados escenarios porque son como las escenas en teatro: una serie de visiones o presentaciones distintas dentro de un mismo asunto general. Una vez que se han visto varios escenarios al mismo tiempo, se puede entender mejor las opciones o posibilidades que ofrece cada uno de ellos.

Aplicación de la herramienta:

Para esta actividad, el equipo directivo tendrá a la mano la formulación del reto que como centro se formularon frente a la gestión pedagógica del centro en el capítulo 1 del primer apartado.

El objetivo de la presente actividad consistirá en: 1) determinar en qué escenario se encuentra el reto allí definido: en un escenario positivo (u optimista), uno negativo (o pesimista), y uno neutral (o a mitad de camino); y 2) definir aquellas estrategias que posibilitarán mantener el escenario optimista si es éste en el que se encuentra, o generar estrategias para que éste sea posible.

Primer momento:
Prueba de escenario

El equipo directivo desarrollará la presente actividad con los estudiantes del último nivel del centro e invitará a un grupo de docentes. La primera actividad consistirá en poner en el tablero o en una cartelera el reto que el centro había definido.

Reto de la gestión pedagógica del centro:

Una vez leído, se procederá a valorarlo de la siguiente manera:

Formulación del reto			
Aspecto a evaluar	**Si**	**No**	**Medianamente**
El reto es claro, es decir es posible de ser comprendido totalmente.			
El reto plantea desafíos que mejorarán la calidad de educación que brinda el centro.			
El reto responde a lo que esperan docentes y estudiantes del centro con respecto al ámbito pedagógico.			
El reto es posible de ser expresado en metas posibles de alcanzar.			
El reto es coherente con lo esperado de la gestión pedagógica de un centro de Fe y Alegría.			

Acciones que ha generado			
Aspecto a evaluar	**Si**	**No**	**Medianamente**
El reto se ha socializado con todos los estamentos del centro: docentes, familias y estudiantes.			
El reto ha generado nuevas actitudes en docentes y estudiantes frente a lo pedagógico.			
El reto ha dado origen a nuevos proyectos y acciones en el centro en el ámbito pedagógico que han sido socializadas con todos.			
El reto ha ampliado la participación de todos los estamentos educativos en el alcance de las metas que se propone.			
Las decisiones que se toman en el centro, son coherentes con lo expresado en el reto de la gestión pedagógica del centro.			
Los resultados que viene alcanzando el centro en lo pedagógico son coherentes con la formulación del reto para la gestión pedagógica del centro.			
El reto rescata la importancia de la gestión pedagógica para mejorar los aprendizajes que alcanzan los estudiantes.			

Consolidación de respuestas

Una vez realizado el análisis, se contabilizan el número de respuestas en cada categoría. Si el mayor número de aspectos está en *SI,* podríamos decir que el reto se encuentra en un escenario optimista, es decir, está siento orientador en el ámbito de la gestión pedagógica del centro; si el mayor número está en *NO* podría decirse que el reto se encuentra en un escenario pesimista, es decir que la gestión pedagógica del centro no ha tenido cambios y el reto se formuló y se quedó en el papel; y si la mayor valoración está en *MEDIANAMENTE*, podríamos decir que está en un nivel medio, es decir que ha propiciado algunos cambios pero no relevantes frente a lo esperado. Si las valoraciones están equilibradas querrá decir igualmente que está en un escenario neutral.

Segundo momento:
Proyección de estrategias

En este momento se trata de definir las estrategias para mantener el reto en un escenario optimista si ya se está ahí, o las estrategias para pasar de un escenario pesimista o neutro a uno optimista con relación al reto de la gestión pedagógica del centro.

De acuerdo a las valoraciones, el reto de la gestión pedagógica del centro se encuentra en un escenario:

Definición de las estrategias a seguir:

1.
2.
3.
4.

Capítulo 2

El acompañamiento y el seguimiento pedagógico (estrategias, qué acompañar, para qué, cómo, a quién, niveles de acompañamiento e instrumentos). Cómo retroalimentar el acompañamiento.

Capítulo 2

El acompañamiento y el seguimiento pedagógico (estrategias, qué acompañar, para qué, cómo, a quién, niveles de acompañamiento e instrumentos). Cómo retroalimentar el acompañamiento

Herramienta para la comprobación de compromisos: Matriz de reestructuración.

Sentido de la herramienta

Una matriz de reestructuración, es una técnica que ayuda a ver el aspecto a analizar desde un número de perspectivas diferentes. Expande el rango de soluciones creativas que se pueden generar, analizando un tema desde algunas preguntas claves. Para ello se utilizan dos enfoques: El pri-

mer enfoque, conocido como las cuatro P, se basa en observar un problema o tema de análisis desde los siguientes aspectos considerados relevantes en una organización: Perspectiva, planificación, potencial y personas. El segundo enfoque, para utilizar una matriz de reestructuración es observar el tema de análisis desde el punto de vista de diferentes especialistas.

Aplicación de la herramienta:

El segundo capítulo del apartado I, propuso a los equipos directivos realizar una visita al aula utilizando dos formatos propuestos con el fin de encontrar en ellos las fortalezas y debilidades para hacer los ajustes correspondientes. A la fecha del presente ejercicio, se esperaría que una vez ajustado el formato éste ha servido como soporte para acompañar a los docentes en la instalación de las estrategias de aula que se han definido para los centros de Fe y Alegría y para posicionar la formación de los estudiantes desde la malla de CCPV.

Primer momento:
El análisis de las cuatro P

En este ejercicio, los equipos directivos podrán centrar su mirada en el formato de visitas a las aulas y el plan de mejoramiento docente, encontrando en el análisis las dificultades y posibilidades que ofrece como registro de los avances que van teniendo los docentes en la aplicación de las

estrategias de aula y la formación de estudiantes en la Malla de CCPV. Se recomienda hacer el análisis de cada formato por separado de modo que luego se puedan concretar las posibilidades y dificultades que ofrecen en la tabla posterior.

Perspectiva

¿Los formatos utilizados son fáciles de manejar?
¿Se cuenta con las habilidades para aplicar estos formatos de forma adecuada?
¿Se ha visto necesario entrenarse en el manejo de los formatos?
¿Están los formatos correctamente estructurados para que cumplan con los objetivos propuestos?

Planificación

¿Tiene sentido la implementación de estos formatos?
¿Se están utilizando?
¿Se está haciendo un uso correcto de estos formatos?
¿Se ha planeado de forma adecuada la aplicación y sistematización de los formatos?

El formato de visitas a las aulas y el plan de mejoramiento docente como soporte para el acompañamiento en la instalación de las estrategias de aula y la formación en CCPV.

Personas

¿Cómo ven los docentes estos formatos?
¿Qué piensan los docentes de los formatos como herramienta de acompañamiento?

Potencial

¿Es preciso un nuevo análisis del equipo directivo del valor potencial que representan estos formatos frente a la intencionalidad del acompañamiento?
¿Cómo puede el equipo directivo aprovechar la información recogida en los formatos?

Una vez realizado el análisis se precisarán las dificultades y posibilidades que alrededor del formato de visitas a las aulas y del plan de mejoramiento de los docentes se están presentando, con el fin de precisar las acciones que a futuro se deberán promover para que se conviertan en herramientas valiosas para el acompañamiento de los docentes en el aula.

Formato de visitas a las aula		
Posibilidades	**Dificultades**	**Proyección**

Formato de plan de mejoramiento docente		
Posibilidades	**Dificultades**	**Proyección**

Segundo momento:
Diferentes perspectivas de las partes interesadas

Una vez concluido el ejercicio anterior y frente a la proyección que se haga del uso de estos formatos, se buscará con las diversas instancias que participan del proceso, respuesta a las siguientes preguntas:

Pregunta:

¿Cómo percibe *el coordinador pedagógico regional,* la implementación que esta haciendo el centro de los formatos de visitas al aula?
¿Qué ve como inconveniente y qué como beneficio?
¿Qué otras proyecciones puede ofrecer?

Pregunta:

¿Cómo perciben *los docentes* el acompañamiento y la retroalimentación que hace el coordinador de su práctica?
¿Qué ven como inconveniente y qué como beneficio?
¿Qué otras alternativas mejorarían el ejercicio de acompañamiento?

Pregunta:

¿Cómo perciben *los estudiantes* el acompañamiento que hace el coordinador a sus docentes en su práctica de aula?

Este ejercicio ameritará por lo tanto una socialización del mismo, con el fin de llegar a los acuerdos que hagan posible que las visitas a las aulas y la formulación de planes de mejoramiento de docentes, se conviertan en acciones relevantes y significativas para la instalación de las estrategias de aula en el centro y la formación de los estudiantes en la malla de CCPV.

Capítulo 3

Hacia un centro educativo centrado en lo pedagógico que propicia aprendizajes en los estudiantes. Cómo preparar a los centros educativos para el cambio.

Capítulo 3

Hacia un centro educativo centrado en lo pedagógico que propicia aprendizajes en los estudiantes. Cómo preparar a los centros educativos para el cambio

Herramienta para la comprobación de compromisos: Análisis de Campo de Fuerza.

Sentido de la herramienta:

El Análisis de Campo de Fuerza, fue desarrollado por Kart Lewin (1951) y es ampliamente utilizado para informar acerca de la toma de decisiones, particularmente en la planificación y la implementación de programas de gestión de cambio en las organizaciones. Es un método po-

deroso para ganar una visión general y exhaustiva de las diferentes fuerzas que actúan en un tema de cambio organizacional potencial, y para evaluar su fuente y fuerza. Durante todo el proceso, debe emerger una discusión, un debate, un diálogo rico. Esta es una parte importante del ejercicio y debe prestarse atención a los temas clave. Las ideas y conclusiones, pueden bien alcanzar las preocupaciones, los problemas, los síntomas y las soluciones. Es útil grabar esto y revisar donde haya consenso en una acción o un camino hacia delante. El propósito es encontrar formas de reducir las fuerzas restrictivas y capitalizar las fuerzas directivas. El Análisis del Campo de Fuerza le permite a los equipos tomar decisiones frente a las metas e identificar sistemáticamente las fuerzas a favor y en contra, para lograr su objetivo.

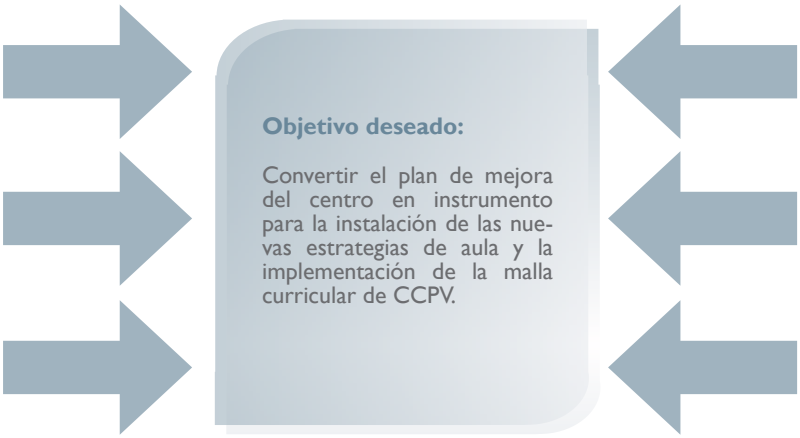
Aplicación de la herramienta:

En el momento metodológico de "decidamos y comprometámonos" de este capítulo, se propuso a los equipos directivos reajustar dos herramientas necesarias para promover el cambio en el centro: ajustar el plan de mejora en el componente de enseñanza y aprendizaje, e identificar los resultados que alcanzan los estudiantes en las pruebas internas y externas y utilizarlas como punto de análisis de las áreas deficientes, viendo en ello la incidencia que puedan llegar a tener las estrategias de aula propuestas y la formación de los estudiantes en la malla curricular de CCPV.

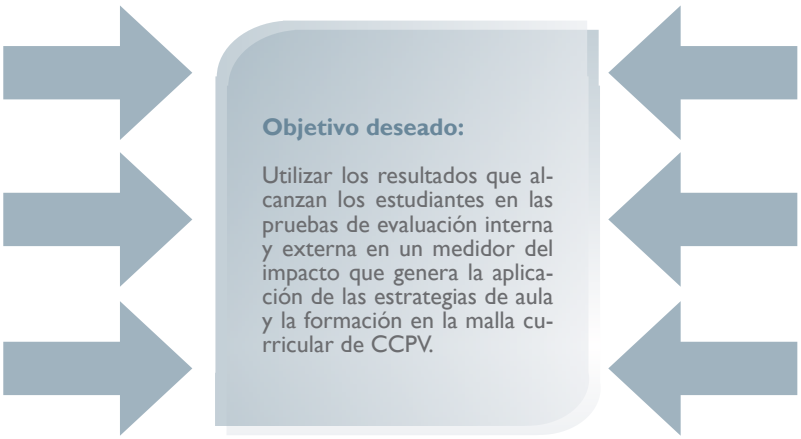
Primer momento:
Descripción de las fuerzas de cambio

A continuación se plantean dos objetivos deseados relacionados con los compromisos formulados anteriormente. Frente a cada uno de ellos, los equipos directivos registrarán en el lado izquierdo, todas las fuerzas que están posibilitando el alcance de este objetivo y al lado derecho todas las fuerzas que están en contra.

Fuerzas a favor **Fuerzas en contra**



Fuerzas a favor **Fuerzas en contra**



Segundo momento:

Valoración de las fuerzas directivas y las fuerzas restrictivas

Una vez identificadas las fuerzas a favor y las fuerzas en contra, se valora en ellas el nivel de importancia que tiene desde la mirada del equipo directivo y el control que tiene sobre la misma. Para ello se utilizará una escala de 1 a 5 donde 1 expresa menor importancia y menor control y 5 mayor importancia y mayor control. Luego los totales serán calculados. Ello significará que por cada fuerza, a mayor nivel de importancia y control, más impacto tendrá el equipo directivo al tratar de dirigir esa fuerza. Además, si pueden encontrar algunas fuerzas que expliquen otras, la efectividad de sus acciones será mayor.

Objetivo 1: Convertir el plan de mejora del centro en instrumento para la instalación de las nuevas estrategias de aula y la implementación de la malla curricular de CCPV.

Fuerzas a favor	Importancia (1)	Control que tiene el equipo directivo (2)	Total (suma de 1 y 2)

Fuerzas en contra	Importancia (1)	Control que tiene el equipo directivo (2)	Total (suma de 1 y 2)

Objetivo 2: Utilizar los resultados que alcanzan los estudiantes en las pruebas de evaluación interna y externa en un medidor del impacto que genera la aplicación de las estrategias de aula y la formación en la malla curricular de CCPV.

Fuerzas a favor	Importancia (1)	Control que tiene el equipo directivo (2)	Total (suma de 1 y 2)

Fuerzas en contra	Importancia (1)	Control que tiene el equipo directivo (2)	Total (suma de 1 y 2)

Capítulo 4

Gestionar el clima escolar posibilitando ambientes propicios para construir cultura de relaciones humanas en paz desde el aula.

Capítulo 4

Gestionar el clima escolar posibilitando ambientes propicios para construir cultura de relaciones humanas en paz desde el aula

Herramienta de comprobación de compromisos: Seis sombreros para pensar.

Sentido de la herramienta:

Esta es una herramienta que le permite a los grupos analizar una decisión o problema desde varios puntos de vista. Fue creado por Edward de Bono en su libro "Seis sombreros para pensar" ("Six Thinking Hats") y es una técnica importante y poderosa. Se utiliza para analizar decisiones desde un número significativo de

perspectivas: racional, emocional, intuitivo, creativo o negativo. Analizando un problema o situación desde la técnica 'Seis sombreros para pensar', se estarán considerando todos los enfoques. Las decisiones y planes combinarán ambición, aptitud en la ejecución, sensibilidad, creatividad y una buena planificación de contingencia.

Cada *"Sombrero para pensar"* es un estilo diferente de pensamiento:

- *Sombrero blanco:* objetivo, neutral, pensando en términos de hechos, números e información. Con este sombrero para pensar uno se centra en la información disponible. Mira la información que tiene y ve que puede aprender de ella. Busca lagunas en su conocimiento e intenta llenarlas o bien toma nota de ellas.

- *Sombrero rojo:* emocional, con opiniones, sospechas e intuiciones. 'Usando' el sombrero rojo, uno mira los temas de análisis utilizando intuición, reacción instintiva y emoción. También intenta pensar cómo reaccionarán otras personas emocionalmente.

- *Sombrero negro:* negativo, ve riesgos y piensa por qué algo no funciona o funcionará. Usando el pensamiento de sombrero negro, se miran los puntos malos de las decisiones. Las mira cautelosa y defensivamente. Permitirá preparar planes de contingencia para contrarrestarlos. El pensamiento de sombrero negro

ayuda a hacer los planes más 'duros' y fuertes y a identificar riesgos y defectos fatales antes de que uno se embarque en el curso de acción.

- *Sombrero amarillo:* positivo, optimista, lúcido y constructivo. Es el punto de vista optimista que ayuda a ver los beneficios de las decisiones y el valor en ellas. El pensamiento de sombrero amarillo lo ayuda a uno a mantenerse en pie cuando todo parece oscuro y difícil.

- *Sombrero verde:* creativo, busca alternativas. El sombrero verde representa la creatividad. Aquí es donde uno puede desarrollar soluciones creativas a un problema o una situación. Es una manera despreocupada de pensar, en la que hay pocas ideas críticas. La provocación es una parte fundamental del pensamiento verde.

- *Sombrero azul:* La función de un pensador azul es mantener una visión general de qué pensamiento es necesario para explorar la materia. Un pensador azul es responsable de dar resúmenes, encuestas y conclusiones. El pensador azul mantiene la disciplina y lleva las discusiones nuevamente a su cauce. El sombrero azul representa el control del proceso.

Aplicación de la herramienta:

Con respecto al compromiso del capítulo 4 del presente texto, se buscó que los equipos de dirección formularan en el plan de mejora las acciones que permitiera configurar un clima para la convivencia que pusiera a favor del cambio que se pretende, la puesta en práctica de las nuevas estrategias de aula y la formación de los estudiantes en la malla curricular de CCPV. El referente de las acciones serían los indicadores que el Sistema de Mejora de la calidad ha formulado para el componente en el ámbito de convivencia.

Primer momento:
El análisis inicial desde cada sombrero

El equipo directivo, deberá tener a la mano el plan de mejora, centrando su atención en el ámbito de convivencia y construcción de ciudadanía.

- Desde el *sombrero blanco,* el equipo hará nuevamente conciencia de las acciones formuladas en el proyecto identificando los temas prioritarios a las que apuntan, y los relaciona en la primera fila del análisis.

- Desde el s*ombrero rojo*, harán una mirada más emocional que los lleve a expresar su sentimiento frente a las acciones que se han formulado. Expresen si se reflejan como acciones repetitivas o novedosas, aburridas o motivantes, etc.

- Desde el *sombrero negro*, identifiquen los puntos malos de las acciones formuladas, los riesgos que implican y los puntos débiles que tiene el plan en su conjunto.

- Desde el *sombrero amarillo*, generen sugerencias para mejorar dicha formulación para el próximo año y para motivar en el centro el desarrollo de las acciones propuestas en este ámbito en el plan de mejora.

- Desde el *sombrero verde*, generen nuevas herramientas para hacer viables las acciones propuestas en el plan de mejora.

- Desde el *sombrero azul*, identifiquen las herramientas para mantener el control de todas las actividades propuestas.

Sombrero blanco
azul, rojo
amarillo
verde

El componente de convivencia y construcción de ciudadanía en el plan de mejora del centro	
La mirada desde el sombrero blanco.	
La mirada desde el sombrero rojo.	
La mirada desde el sombrero amarillo.	
La mirada desde el sombrero verde.	
La mirada desde el sombrero azul.	

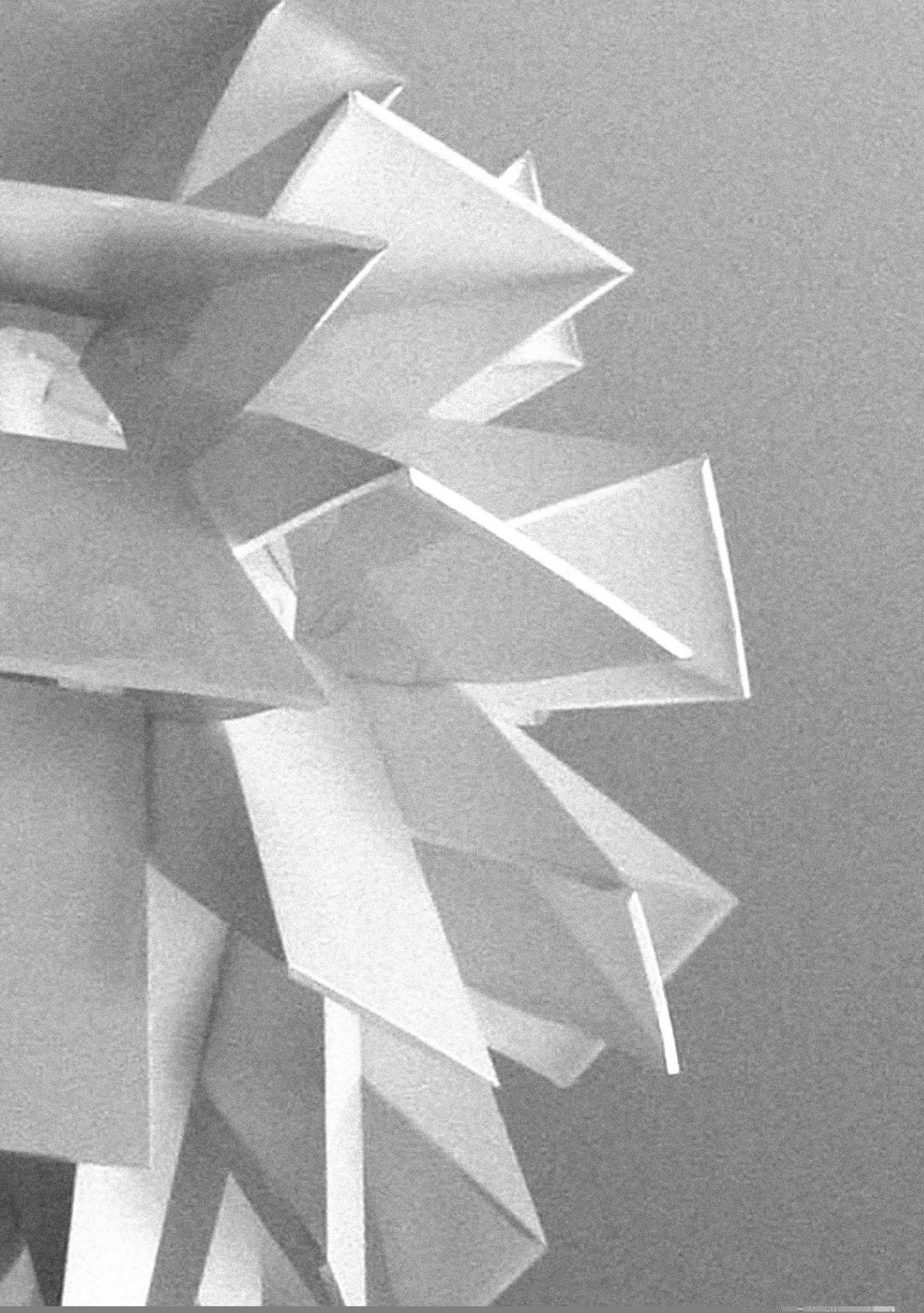
Segundo momento:
Reajustando sentidos y acciones

Realizado el análisis anterior, el equipo directivo habrá encontrado el sentido que tiene para el centro el trabajo en el componente de convivencia y construcción de ciudadanía y la relevancia de las acciones que se vienen implementando. En este momento por lo tanto, concretará la respuesta a las siguientes preguntas:

Qué ha significado para el equipo directivo el trabajo propuesto y desarrollado en el componente de convivencia y construcción de ciudadanía desde el plan de mejora?

Qué puntos clave del proyecto necesitan ser más explorados y dirigidos?.

Qué recursos (físicos, materiales, humanos…) se necesitan para impulsar este componente del plan de mejora?



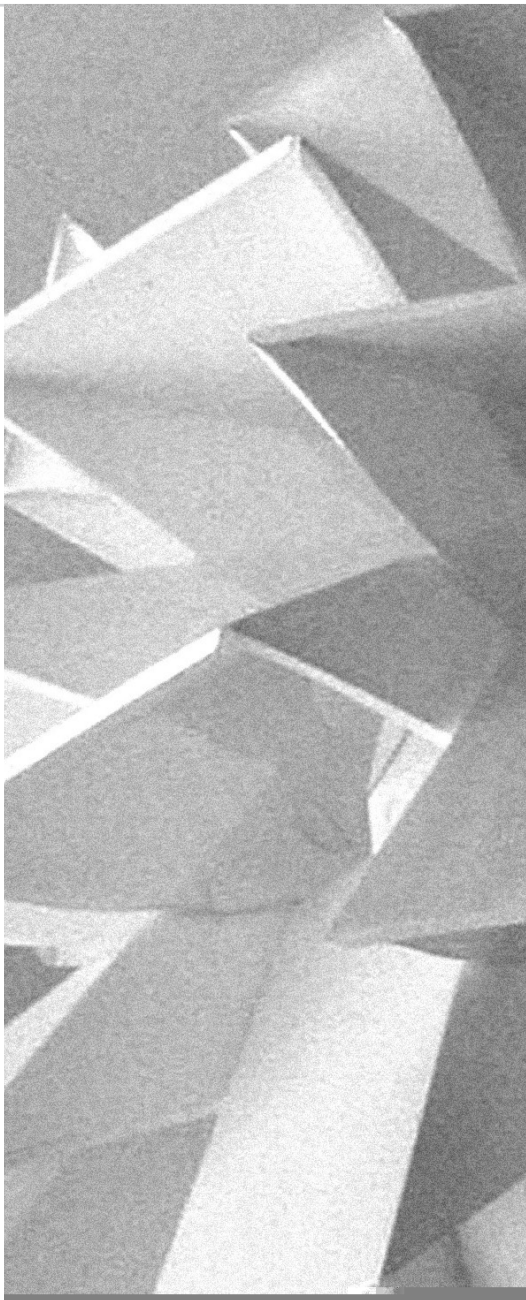
Apartado

Fase de validación y socialización

3

Cuando no se puede lograr lo que se quiere,
¡mejor cambiar de actitud!

Proverbio indio



Fase de validación y socialización

Identifiquemos los cambios más significativos – validemos y socialicemos

El proyecto de *Formación de docentes y directivos en estrategias de gestión de centro y de aula* que se viene implementando en Fe y Alegría de Colombia, ha tenido la intención de generar un proceso de reflexión y ajuste de las prácticas de gestión pedagógica y convivencial de los centros educativos, con el fin de que se posicione de forma relevante para propiciar una gestión que permita que los estudiantes se constituyan en seres competentes que además le aportan a la construcción de una sociedad justa, equitativa e incluyente. Lograr este propósito, ha implicado el desarrollo

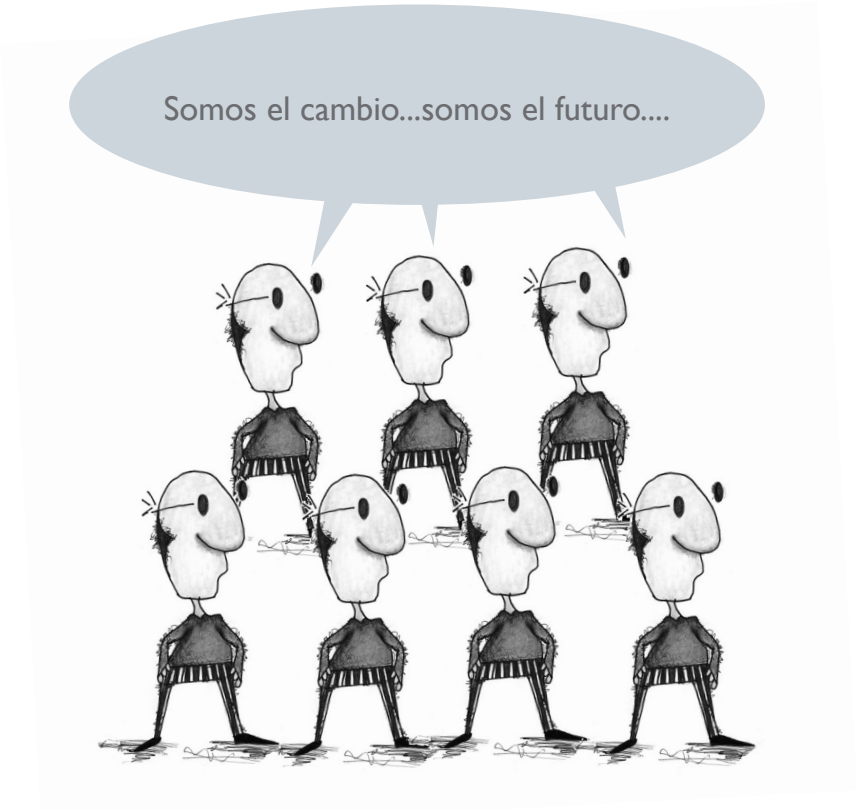
de un proceso formativo de equipos directivos en las temáticas consideradas en este módulo, pensadas como ejes orientadores para el alcance del mismo.

Posicionar la gestión pedagógica y convivencial en los centros educativos, no será una tarea fácil si a la par con la formación no se van implementando acciones relevantes, pero además si no se les hace seguimiento y se van monitoreando para ver hasta dónde generan cambios significativos y le apuntan al alcance de la meta propuesta: propiciar la instalación de las estrategias de aula seleccionadas para el trabajo en los centros de Fe y Alegría y promover la formación de los estudiantes en la malla curricular de CCPV.

El presente apartado del texto, presenta a los equipos directivos la técnica denominada "El cambio más significativo", la cual viene siendo utilizada por diversas organizaciones en el desarrollo de diversos proyectos. En este sentido, la intensión está puesta en analizar, qué ha pasado con los cambios que se han generado en la gestión pedagógica y convivencial del centro, y qué impactos se observan como resultado de la misma. En esta medida la técnica se convierte en una herramienta de gestión, que le permitirá a los centros avanzar en un ejercicio que en pocas ocasiones se propicia y es la evaluación de los impactos que se generan en la comunidad educativa como producto del conjunto de proyectos que anualmente se adelantan.

Como resultado del ejercicio, tendremos identificadas al final, las acciones más significativas que

luego buscaremos socializar con los demás centros, con el fin de que aporten a la configuración de una gestión pedagógica y convivencial al estilo de Fe y Alegría.



Sentido de la herramienta[37]:

La técnica "El Cambio más significativo" es una forma de evaluación y control participativo. Es participativo porque implica que todos los involucrados en el proyecto (en nuestro caso los directivos, los docentes y los estudiantes), participan en la identificación de los

37 Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje. Op cit.

cambios esperados, así como en el análisis de los mismos. Es una forma de control porque ocurre durante el ciclo del programa o proyecto y provee información para la mejora del mismo. Contribuye también con la evaluación porque provee información sobre el impacto y los resultados que se pueden utilizar para ayudar a evaluar el rendimiento del programa como un todo.

Esencialmente, el ejercicio consiste en recolectar historias que describan los cambios significativos que emanan del campo seleccionado buscando el impacto del proyecto. Una vez que se han capturado los cambios a través de diversas historias, varias personas se sientan juntas, leen las historias en voz alta y tienen discusiones profundas acerca del valor de los cambios informados. Cuando se implementa la técnica exitosamente, equipos enteros de personas comienzan a enfocar su atención en el impacto del programa. Los cambios pueden ser identificados: en la vida de las personas, ya sea en su participación e incidencia; en la organización, programa o proyecto, en el entorno o contexto de la experiencia. Es una situación que refleja un antes y un después o algo que ocurre por primera vez. Se retrocede en el pasado para valorarlo y con ello proyectarse al futuro; parte de las percepciones individuales para llegar a reflexiones colectivas y facilita la participación de todos los actores.

De acuerdo a la guía elaborada por RICK Davies (2005), creador del cambio más significativo, existen diez pasos metodológicos en esta técnica:

1. Cómo iniciar y despertar el interés en el colectivo y cómo despertar el interés y compromiso por participar en un ejercicio basado en "El cambio más significativo".
2. Definir los dominios o áreas de cambio.
3. Definir periodos de reporte.
4. Recolectar historias o testimonios de cambios significativos.
5. Seleccionar el testimonio de cambio más significativo.
6. Retroalimentar los resultados del proceso de selección.
7. Verificar los cambios más significativos.

8. Cuantificar los cambios más significativos.
9. Valoración sobre el proceso seguido y valoración de resultados.

Aplicación de la herramienta:

Paso 1: Cómo iniciar y despertar el interés

En este momento el equipo directivo tiene la responsabilidad de presentar al equipo de docentes la metodología con ejemplos de testimonios que se pueden descargar de páginas de internet para darles a conocer las ventajas y fortalezas del método. Además, se hará un breve recorrido por el proyecto de *Formación de docentes y directivos en estrategias de gestión de centro y de aula,* lo cual implicará que se socialice la línea de base que dio origen al mismo y la lógica de intervención. El conocimiento sobre el proyecto y los propósitos que se tenían, será básico para emprender el ejercicio de identificar los cambios más significativos generados en el diseño de una gestión pedagógica y convivencial propicia para generar los cambios que se pretenden en coherencia con las intencionalidades institucionales.

Actividad 1: El equipo directivo realiza la agenda de la reunión inicial, con la cual se dará apertura al folder de "Los cambios más significativos" donde se archivarán todos los ejercicios que generará el proceso. Una vez realizada la reunión, se adjuntará el acta, fotos y listados de asistencia de los participantes. Si la regional lo prefiere, las agendas pueden ser compartidas de modo que en conjunto se planee una excelente reunión de apertura y motivación.

Paso 2: Definir dominios o áreas de cambio

El dominio o área de cambio se refiere a aquel ámbito en el cual se quieren identificar los cambios más significativos. Teniendo en cuenta la estructura del proyecto, se han determinado los siguientes para el desarrollo del presente ejercicio:

1. Aplicación de las estrategias de aula por parte de los docentes.
2. Acompañamiento del equipo directivo a los docentes en el aula.
3. Evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.
4. Formación de los estudiantes en la malla curricular de CCPV.
5. El proyecto del equipo de dirección como orientador de la gestión pedagógica y convivencial del centro.
6. … *Área de cambio definida por el centro de acuerdo a su interés particular.*

Actividad 2: Como las áreas van a ser el referente de las miradas para encontrar los cambios más significativos, éstas se pueden ubicar en carteles en lugares visibles del centro. En la reunión de apertura, estas áreas deben ser socializadas y conocidas por todos. Cada una de ellas se referenciará como una separata en el folder de "Los cambios más significativos", con el fin de mantener una organización adecuada de los testimonios y análisis que cada área genere.

Paso 3: Definir periodos de reporte

Para permitir una mejor organización del centro frente al ejercicio, se realizará un análisis de las tres primeras áreas definidas en el primer semestre del año y de las tres últimas en el segundo semestre del año. De esta manera, al finalizar el año, se tendrán identificados

los cambios más significativos que en cada una de las áreas de dominio se generaron gracias al desarrollo del proyecto de *Formación de docentes y directivos en estrategias de gestión de aula y de centro.*

Actividad 3: El equipo de dirección, una vez tenga la mirada de todas las acciones que generará el ejercicio, hará un cronograma de actividades que deberá aparecer en el POA del centro. Será importante ponerlo en un lugar visible donde pueda ser consultado también por las familias, docentes y estudiantes y lógicamente se guardará una copia en el folder de "Los cambios más significativos".

***Paso 4*: Recolectar los testimonios o historias de cambio significativo.**

En el ejercicio que se desarrollará, será importante recoger testimonios en cada una de las áreas de todos los estamentos educativos: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. El equipo de dirección determinará si los testimonios los recoge de forma escrita por grupos en los que no estén más de 5 personas, a través de entrevistas realizadas individualmente o si utiliza los grupos de reflexión (en lo posible uno por curso del centro) como estrategia para la identificación de los mismos. Se recomienda éste último por las ventajas que ofrece la discusión para llegar a acuerdos frente a los cambios más significativos. Igualmente la entrevista individual puede ser útil en algunos dominios o áreas de cambio teniendo en cuenta que permitirá ampliar las respuestas que inicialmente den los actores involucrados.

Para facilitar la entrevista o la escritura de los testimonios para cada una de las áreas de cambio definidas, se podrán tener como referente las siguientes preguntas:

Dominio ó área de cambio	Guía para la entrevista ó escritura del testimonio
Aplicación de las estrategias de aula por parte de los docentes.	¿En el transcurso del último año, según su opinión, cuál fue el cambio más significativo? ¿Quién o quiénes fueron las personas involucradas en este cambio? ¿Dónde y cuándo fue observado el cambio? ¿En su opinión por qué este cambio es el más significativo de todos? ¿Cuáles son sus recomendaciones al respecto?

Actividad 4: El equipo directivo realiza la planeación de la actividad de recolección de los testimonios. El plan deberá contener como mínimo:

- Fecha de recolección de los testimonios.
- Dominio ó área de cambio a validar.
- Personas que darán sus testimonios: Padres de familia (quiénes, cuando, dónde, quién será el responsable de organizar la actividad); docentes (quiénes, cuándo, dónde, quién será el responsable de organizar la actividad); estudiantes (quiénes, cuándo, dónde, quién será el responsable de organizar la actividad).
- Organización de la actividad (agenda de la reunión).
- Recolección de los testimonios.
- Organización de los testimonios: Pueden ser numerados, organizados por grupos…

Paso 5. Seleccionar el testimonio de cambio más significativo

Una vez recolectados los testimonios de cambios más significativos, el equipo de dirección en una reunión con el acompañante regional del centro, definen los criterios que determinarán en cada caso "El cambio más significativo". El ejercicio de definición de criterios, será clave y deberán quedar registrados en el informe de selección de los cambios más significativos. Una vez definidos los criterios analizan, discuten y valoran los testimonios, hasta llegar al consenso en la selección de un solo cambio, el más significativo.

Actividad 5: Se entenderá el criterio como el juicio para discernir, clasificar o relacionar los cambios más significativos. Un ejemplo de criterio en el área de aplicación de las estrategias de aula por parte de los docentes, puede ser la seguridad que demuestran en la aplicación de las mismas. Definidos los criterios se procede a la valoración de los testimonios, lo cual posiblemente exigirá varias reuniones del equipo. Analizados los testimonios, se elaborará un informe que dará cuenta de los análisis realizados y las decisiones tomadas por el equipo, el cual se ubicará en el folder de "Loa cambios más significativos".

Paso 6. Retroalimentar los resultados del proceso de selección

La retroalimentación de los resultados del cambio más significativo, debe hacerse con todas las personas que ofrecieron sus testimonios de cambios. Primero que todo, porque es importante que las personas vean reflejadas sus historias o testimonios de cambios en los informes o documentos presentados, y segundo, porque los testimonios sirven de base para el proceso de aprendizaje individual y colectivo, el monitoreo y seguimiento en el próximo periodo del reporte y la revisión de todo el proceso de monitoreo de proyecto.

Actividad 6: El equipo directivo diseña la actividad de socialización, realizando el plan con todos los aspectos que considere relevantes para el propósito que se pretende. La creatividad del equipo directivo en el desarrollo de esta actividad será clave. La agenda de la actividad y el acta de la misma se ubicarán junto con los listados de asistencia y las fotos en el folder de "Los cambios más significativos".

Paso 7. Verificar el cambio más significativo

La verificación de los cambios más significativos es muy útil en la práctica, debido a que en algunos casos se corre el riesgo de que los testimonios no reflejen lo que realmente ha ocurrido. Es importante por lo tanto definir los procedimientos para hacer esta verificación. El método hace mucho énfasis en las valoraciones cualitativas de los testimonios de cambio más que en su cuantificación. Sin embargo es posible cuantificar los cambios significativos en la mayoría de los casos.

Actividad 7: Una vez el equipo directivo ha definido el cambio más significativo en cada dominio o área de cambio, diseña una actividad de verificación que puede consistir en una observación guiada, una entrevista a las personas con las cuales se relaciona el cambio y todas las demás que considere relevantes para el ejercicio. Una vez se decida la actividad, se organizará de forma conveniente considerando tiempos, personas, guía de la actividad, responsables, materiales… Y como en las actividades anteriores, el registro de este proceso quedará en el folder del "Los cambios más significativos".

Paso 8. Cuantificar el cambio más signficiativo

Existen diversas formas de cuantificar los cambios más significativos. Se pueden determinar cuántas personas están involucradas en los testimonios, cuántas actividades se realizaron o cuáles fueron los efectos, qué tipo de testimonios fueron seleccionados, cuántas personas o cuántos grupos eligieron el mismo cambio, cuántos generaron recomendaciones y cuántas de ellas se llevaron a la práctica.

Actividad 8: Para dar cuenta del cambio más significativo, el equipo de dirección organizará la información y dejará en un acta constancia de:

- Cuál fue el cambio más significativo.
- Por qué fue seleccionado este como el cambio más significativo.
- Quién o quiénes fueron las personas involucradas en este cambio.
- Cuántas personas dieron testimonios de este cambio.
- Dónde y cuándo fue observado el cambio.

Paso 9. Valoraciones sobre el proceso seguido y socialización de resultados

Para cerrar cada ejercicio, semestralmente se realizará una reunión donde se evaluará en el conjunto con todos los participantes el proceso seguido. En este momento será importante valorar el compomiso, la participación, la claridad en la identificación de los cambios más significativos y la forma como se fue socializando el proceso.

Actividad 9: Finalmente, al terminar el año, cada centro habrá generado un documento con los "Los cambios más significativos" que se encontaron en el centro en cada una de las áreas de cambio los cuales serán recolectados por el equipo pedagógico regional para dar origen al encuentro de intercambio de experiencias que generaron cambios significativos en la gestión pedagógica y convivencial del centro en el marco del proyecto de *Formación de docentes y directivos en estrategias de gestión de aula y de centro.*

invitación
a actuar

Toda pedagogía tiene una dimensión social que implica a todos los estamentos y de modo especial a los estudiantes. Se trata de convertir la escuela en una comunidad, en la cual los alumnos son el centro de la clase.

En razón de la complementariedad de funciones y cometidos, estamos llamados a unir los esfuerzos en un mismo equipo de trabajo, haciendo que los centros educativos de Fe y Alegría vayan adquiriendo un lugar privilegiado en cuanto a los resultados que alcancen en sus aprendizajes y que éstos sean significativos y relevantes.

La complejidad vista como un entramado de elementos que se deben considerar para hacer viable el proyecto de estrategias de aula a través de una gestión pedagógica y convivencial relevante, hace necesaria una distribución de responsabilidades en la organización y gestión de todos los recursos para el logro de los fines propuestos, lo cual hace indispensable que los equipos directivos trabajen en equipo con sus docentes, estudiantes y familias para dar coherencia y continuidad al proyecto en busca de mejorar los aprendizajes de los estudiantes y por lo tanto los resultados que alcanzan en las pruebas internas y externas.

El proceso que ahora iniciamos, exige que todos trabajemos en tres dimensiones: una dimensión personal que motive una nueva relación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa; una relación comunitaria que enriquecerá el proceso en la medida en que entremos en relación con los otros y una dimensión de compromiso en el que expresemos y hagamos realidad nuestras convicciones.

En la base de este ejercicio, se hace necesario la constitución de equipos directivos de calidad que conciben la educación como una tarea solidaria, que se aprende compartiendo experiencias. La complementariedad de los talentos asegurará un progresivo enriquecimiento y la constitución de un equipo directivo de centro dinámico que contagia y estimula hacia una educación de calidad.

Bibliografía

Balzán Yilly, Sánchez. Jénnifer. *Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en Las Escuelas de III Etapa de Básica*. Trabajo de Grado. Maestría en Supervisión Educativa. Maracaibo, Abril de 2008. Documento de Internet.

Bulach, Clete - Pickett, Winston - Boothe, Diana. *Errores que cometen los líderes educacionales* (Mistakes Educational Leaders Make). ERIC Digest. Junio 1998.

Carriego Cristina. *Gestión institucional.* Colección "Formación de Directivos". Federación Internacional de Fe y Alegría. 2007.

Federación internacional de Fe y Alegría. *La gestión educativa al servicio de la innovación.* Colección programa internacional de formación de educadores populares. 2003.

Federación Internacional de Fe y Alegría. *Pensamiento de Fe y Alegría.* Documento de los congresos internacionales 1984-2007. Pág. 268.

Federación Internacional de Fe y Alegría. *El Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría.* Una mirada desde la educación popular. 2009.

Federación Internacional de Fe y Alegría. *Sistema de Mejora de la Calidad.* Revista No. 4. Agosto de 2010.

Rimari Arias Wilfredo. Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP). Guía para el Acompañamiento Pedagógico en las Regiones — 2009.

Ministerio de Educación del Perú. *Acompañamiento pedagógico.* Tomado de http://www.slideshare.net/walitron/acompaamiento-pedagogico-5639894

Miranda, Juan. *Las 21 cualidades indispensables de un lider.* Documento consultado en internet en www.monografias.com. Junio de 2012

Monografías virtuales. *Cultura de centro y convivencia escolar.* La convivencia escolar, una tarea necesaria, posible y compleja. En http://www.oei.es/valores2/monografias/monografia02/reflexion02.htm.

Murillo, Víctor. *Gestión democrática y participativa en centros educativos de Fe y Alegría Colombia.* 2005

Nochez, Mario. *Liderazgo pedagógico del director/a y su incidencia en la calidad de la educación en el aula.*
En: http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20Liderazgo%20Pedag%C3%B3gico%20documento.pdf

Ramalingam, Beng. *Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje. Una guía para Organizaciones Humanitarias y de Desarrollo.* Consultado en Internet. Octubre de 2012.

Soto Maria Cristina. *El acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría.* Un camino para la formación y la transformación. Colección procesos educativos.

Gestión

La gestión pedagógica y convivencial como ejercicio esencial del liderazgo de los equipos de dirección de los centros educativos, se ha considerado como una clave para propiciar una verdadera y real formación integral de los estudiantes que asisten a los centros educativos de Fe y Alegría, siendo ello muestra de la apuesta por una educación de calidad. La responsabilidad que se asume por el alcance de esta meta, implica la generación de condiciones en los centros y en las aulas, de modo que directivos y docentes en un trabajo conjunto, logren aprendizajes efectivos en los estudiantes. De esta manera, ellos y ellas contarán con las capacidades para intervenir significativamente en la sociedad, mejorando su calidad de vida, pero configurándose a la vez como seres que le aportan a la transformación social que aspiramos.