

TIC para la GESTIÓN DIRECTORES



Guía para Directores



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Con el apoyo de la
Oficina de Lima
Representación en Perú

TIC para la GESTIÓN DIRECTORES



EMPRESARIOS X LA
EDUCACIÓN

Guía para Directores



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Con el apoyo de la
Oficina de Lima
Representación en Perú

Autor:

Asociación Empresarios por la Educación – Equipo Técnico
Av. Reducto 1310, of. 502 – Miraflores

Validado por:

La oficina de Lima – Representación de la UNESCO en Perú

Diseño y Diagramación:

Área de comunicaciones de la Asociación Empresarios por la Educación

Impreso en:

PRO OFFSET SAC
RUC 20552156006
Parque Los Próceres 159 Pueblo Libre

Queda prohibida la venta de este documento. Se permite la reproducción parcial o total del material, siempre que se cite claramente la fuente.

Primera edición
Setiembre, 2016
Tiraje: 1000 ejemplares

Hecho el Depósito Lega en la Biblioteca del Perú N° 2016-10733

El uso de un lenguaje que no discrimine por género es una de las preocupaciones institucional. Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar el femenino y masculino en simultáneo para visibilizar la existencia de ambos géneros, se ha optado por emplear el genérico tradicional masculino. Entiéndase que todas las menciones en genérico representan siempre a varones y mujeres.

EL DESAFÍO DE APROVECHAR LAS TIC EN EDUCACIÓN

Comprender y saber usar las nuevas tecnologías se ha convertido hoy por hoy en una necesidad. El rápido avance de estas ha abierto las puertas a innumerables oportunidades que están siendo aprovechadas en diversos sectores y la educación no debe quedar rezagada frente a esta tendencia.

Existe consenso en la premisa de que la educación es una de las armas más eficaces que se tiene para eliminar la pobreza e impulsar la prosperidad de los pueblos, por lo que urge dotarla de las mejores herramientas para seguir optimizando su calidad.

Y la tecnología nos puede proporcionar esas herramientas. Pero no se trata sólo de entregar computadoras a las escuelas o conectarlas a Internet, como se ha estado haciendo, sino de lograr integrar la tecnología al proceso de aprendizaje de los alumnos y a la capacitación de los propios profesores y de los directores.

El desafío es grande y aprender a aprovechar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la educación, creemos, es una tarea prioritaria para todos los que participan de la cadena de aprendizaje.

Informes recientes de importantes instituciones han resaltado que usar las TIC en el sector puede reflejarse en gestiones más eficientes en las escuelas y en un mejor seguimiento de los objetivos, pero también puede ayudar a facilitar el proceso mismo de aprendizaje de los estudiantes, ya sea con la aplicación de las nuevas herramientas tecnológicas disponibles o por estrategias de enseñanza más actualizadas de los maestros.

Las nuevas tecnologías no debieran ser vistas con desconfianza, pues estas son sólo un complemento, una ayuda, y no es posible que tomen el lugar de los profesores, que tienen un rol irremplazable en la educación. La experiencia en países donde se usan ampliamente las TIC así lo demuestra. Pero es fundamental que ellos, los maestros, y los propios directores de las Instituciones Educativas tengan entrenamiento en el uso de las TIC para poder optimizar su trabajo.

Más aún teniendo en cuenta que la tendencia que marca la globalización es hacia un mayor uso de las TIC y hacía una creciente demanda por una fuerza laboral que sepa manejar las nuevas tecnologías. Esto implica que en menor plazo de lo que se piensa, el sector tenga que priorizar la adecuación de sus programas educativos al mercado laboral y hay que estar preparados ante estos cambios inminentes.

Es por todo esto que la Asociación Empresarios por la Educación ha elaborado esta guía, con la que pretende contribuir a refrescar y profundizar los conocimientos en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para que sean aplicadas, en este caso, a la gestión que realizan los directores de las escuelas.

Asociación Empresarios por la Educación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. APOSTANDO POR UNA MEJOR EDUCACION	11
II. ORIENTACIONES CONCEPTUALES	12
¿Por qué es importante desarrollar las TIC para la gestión de los directores?	
Objetivos de los módulos	
Características	
Modelo de aprendizaje	
Secuencialidad y Calidad Informativa	
Iconos y significados	

MÓDULO 1

I. ROL DE DIRECTOR	22
El director y su importante papel en el sistema educativo	
El perfil del director	
Llevándolo a mi práctica 1	
Rol del director desde el aspecto pedagógico	
II. ROL DE LAS TIC EN LA ESCUELA.....	27
Aporte de las TIC en las dimensiones de la gestión	
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	32
III. UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD	33
Factores que contribuyen a una I.E. de calidad	
Llevándolo a mi práctica 1	
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	37
RECURSOS TIC.....	40

MÓDULO 2

I. GESTIÓN	46
Importancia de la Gestión	
De la Gestión a la Gestión de la escuela	
II. GESTIÓN EDUCATIVA	48
Dimensiones de la Gestión educativa	
• Dimensión Institucional	
• Dimensión Pedagógica	
• Dimensión Administrativa	
• Dimensión Comunitaria	
• Dimensión de la gestión de los directores	
Llevándolo a mi práctica 1	
III. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	53
Liderazgo	
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	57
RECURSOS TIC.....	58

Trabajo en equipo	
Comunicación	
Llevándolo a mi práctica 2	

RECURSOS TIC	64
--------------------	----

Motivación	
Toma de decisiones	
• Data para tomar decisiones	
• Cómo tomar decisiones	
• Los Indicadores	
Llevándolo a mi práctica 3	

RECURSOS TIC.....	73
-------------------	----

MÓDULO 3

I. PLANIFICACION	79
------------------------	----

Importancia de la planificación	
Líder del proceso de planificación	

II. TIPOS DE PLANEAMIENTO	80
---------------------------------	----

Planeamiento a Largo Plazo	
Planeamiento a Corto Plazo	

III. PROCESO DE PLANEAMIENTO	81
------------------------------------	----

Fase estratégica	
• Definir la misión y visión	
• Analizar la situación	
• Plantear los objetivos	
• Elegir las estrategias	
Fase operativa	
• Implementación del plan de acción	
• Supervisión y monitoreo	
• Proceso de Mejora	
Llevándolo a mi práctica 1	

IV. PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	87
-----------------------------------	----

Planificación institucional	
Planificación pedagógica	
Importancia de la planificación pedagógica	
Los seis componentes a prever en la planificación	

RECURSOS TIC	81
--------------------	----

V. MARCO CURRICULAR NACIONAL	92
------------------------------------	----

Un currículo para toda la educación básica	
Llevándolo a mi práctica 1	
¿Qué aprender en la educación básica?	

VI. TIC Y LA CURRÍCULA	97
------------------------------	----

LECTURA COMPLEMENTARIA	100
------------------------------	-----

RECURSOS TIC	102
--------------------	-----

MÓDULO 4

I. MONITOREO Y EVALUACION DE APRENDIZAJES	107
II. SUPERVISIÓN	109
Funciones de la supervisión	
III. MONITOREO	111
Monitoreo desde el punto de vista pedagógico	
Desarrollo el monitoreo en la I.E.	
• Supervisión	
• Monitoreo	
• Acompañamiento	
IV. EL ROL DEL DIRECTOR COMO ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO	114
Llevándolo a mi práctica 1	
LECTURA COMPLEMENTARIA	119
RECURSOS TIC	123

MÓDULO 5

I. MEJORA CONTINUA	127
Puntos importantes a tener en cuenta para un exitoso proceso de mejora	
II. PROCESOS DE MEJORA EN LA ESCUELA	129
¿Por qué desarrollar Procesos de Mejora en las escuelas?	
Proceso de Mejora y desarrollo de las IIEE	
III. PLAN DE MEJORA	131
Diagnóstico	
Plantear objetivos	
Formular estrategias y acciones	
Plan de acción (Implementar las acciones)	
Supervisar, monitorear y acompañar	
Evaluar	
Llevándolo a mi práctica	
IV. LOS INDICADORES	137
Indicadores de proceso o de productos o intermedios	
Indicadores de resultados	
V. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE	138
Características de una comunidad que aprende	
Tipos de comunidades de aprendizaje	
Comunidades de aprendizaje en las escuelas	
LECTURAS COMPLEMENTARIAS	145
RECURSOS TIC.....	148

BIBLIOGRAFÍA

151



Introducción

Una apuesta de ExE
Orientaciones Conceptuales

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. APOSTANDO POR UNA MEJOR EDUCACION	11
II. ORIENTACIONES CONCEPTUALES	12
¿Por qué es importante desarrollar las TIC para la gestión de los directores?	
Objetivos de los módulos	
Características	
Modelo de aprendizaje	
Secuencialidad y Calidad Informativa	
Iconos y significados	

Apostando por una Educación de Calidad

Empresarios por la Educación es una asociación sin fines de lucro que nace en el 2007 como iniciativa de la CONFIEP, congregando el esfuerzo y compromiso de empresas, empresarios, instituciones y líderes de opinión, dispuestos a trabajar por la mejora de la calidad de la educación peruana.

La asociación articula y potencia la participación del sector empresarial con otras entidades públicas y privadas como el Ministerio de Educación, Gobiernos Regionales, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativa Local, Organismos de Cooperación, Universidades, entre otros. Promociona además que más empresas se vinculen con la educación del país y apuesten por su mejora, y desarrolla capacidades en las diversas localidades que permiten la sostenibilidad de sus proyectos. Asimismo, utiliza sistemas de monitoreo y evaluación adaptados a los tipos de proyectos para una retroalimentación adecuada y oportuna.

Actualmente, el portafolio de proyectos que viene ejecutando se ubica en las líneas temáticas de gestión educativa, capacitación a docentes en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), enseñanza de la lectura y escritura, desarrollo de habilidades para diseñar proyectos de innovación pedagógica y difusión de las mejores prácticas en educación. Además están en formulación programas de acompañamiento a docentes y escuelas para el mejoramiento de la calidad de la educación.

En estos 9 años de trabajo, hemos logrado capacitar a casi 90,000 docentes de 11,296 instituciones educativas públicas, beneficiando indirectamente a más de 1'900,000 alumnos de 24 regiones del país, con proyectos relacionados a gestión educativa, a capacitación a docentes en el uso de las TIC, en la enseñanza efectiva de la lectura, escritura y matemática, en el desarrollo de habilidades para diseñar proyectos de innovación pedagógica y difusión de las mejores prácticas en educación.

Todo esto se realiza siempre en coordinación con el Ministerio de Educación y en alineación con el Proyecto Educativo Nacional.

ORIENTACIONES CONCEPTUALES

Tic para la Gestión-Directores es un propuesta que permite desarrollar y fortalecer capacidades de los directores para el uso efectivo de las TIC y sus aplicaciones en la Gestión pedagógica, administrativa e institucional, constituyéndose como herramientas que contribuye a mejorar la gestión escolar en Instituciones Educativas. Este material se presenta en dos partes, uno en el que se desarrolla la temática de gestión y la segunda parte que abarca las herramientas TIC que contribuyen a la misma.

¿Por qué es importante desarrollar las TIC para la Gestión dirigido a Directores?

En los últimos años se ha replanteado la forma de dirigir la escuela. Es una necesidad que los directores asuman un liderazgo transformador en busca de buenos resultados. En el estudio de Manzano, Waters y McNulty se ha encontrado una relación directa entre el liderazgo escolar y el rendimiento. Este último se incrementa en un 25% aproximadamente obteniendo mejores resultados aún en escuelas donde las condiciones son deficientes, con bajos recursos y en contextos difíciles.

La dirección de las Instituciones Educativas demanda directores capacitados en gestión y con competencias necesarias para ejercer un rol dual, es decir que simultáneamente atiendan responsabilidades administrativas y pedagógicas, manejen e integren las necesidades tanto internas como externas, haciendo que el centro educativo funcione. Para ello, los Directores necesitarán implementar procesos de gestión pedagógica e institucional.

En ese contexto las TIC se constituyen en poderosas herramientas para ayudar a los Directores a implementar procesos de mejora continua.

A diferencia de otras ofertas de capacitación a Directores, la propuesta de ExE pone énfasis en las herramientas y recursos TIC que fortalecen las capacidades de gestión de los Directores y se orientan a la realización de tareas concretas propias de su cargo, como por ejemplo, contar con una base de datos actualizada que le permita tomar decisiones y para reportarla a la UGEL y al Ministerio. Para ello es necesario que el directivo conozca el uso y manejo de diferentes programas y plataformas como Excel, SIAGIE, Moodle, etc.



Una de las contribuciones del sector empresarial al mejoramiento de la calidad educativa es la decisión estratégica de concentrarse en los actores que dirigen las Instituciones Educativas: los directores como el elemento importante en el éxito de gestión de la escuela.

Empresarios por la Educación, a través de esta guía, contribuye al fortalecimiento de capacidades de los directores y su propósito es buscar la transformación de las actuales Instituciones Educativas para que ellas puedan lograr su fin último: el aprendizaje de los estudiantes.



Objetivo de TIC para la Gestión

Desarrollar las capacidades de gestión de los Directores a través del uso y aplicación de las TIC en sus Instituciones Educativas que les permitan tener adecuada información para la toma de decisiones y les posibilite implementar procesos de innovación encaminados a la mejora institucional.

Objetivo de los módulos

Dar a conocer a los directivos interesados en mejorar su gestión educativa un conjunto de conceptos básicos, sugerencias, recomendaciones y una serie de herramientas de trabajo que le ayuden a hacerlo.

En consecuencia, se optó por desarrollar material que brinde al director conocimientos básicos que se requieren para gestionar la organización y las herramientas TIC útiles para esto. No se pretende abordar todos los aspectos de la gestión sino las fundamentales.

Características

Las principales características que hacen de TIC para la Gestión una propuesta innovadora son:

- Forma al director como líder. Es de suma importancia que el director, al ser formado integralmente como líder obtenga mejores resultados en su gestión lo que se reflejará en la calidad del aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa.
- Acoge una visión global en la que une las diferentes áreas de gestión, con hincapié en el rol del director como líder pedagógico.
- Contempla los intereses, motivaciones y necesidades de formación de los directores.
- Programa articulado con la política nacional e internacional, habiendo recogido experiencias exitosas desarrolladas por organizaciones similares.

- Orientado a directores en ejercicio, poniendo énfasis a las necesidades del momento y respondiendo a las expectativas de formación tomando en cuenta el contexto nacional y regional.
- Los procesos de formación se desarrollan con modalidades diversas, momentos y estrategias, tanto presenciales como virtuales, facilitando el acompañamiento de los participantes.
- Adopta una visión integral de liderazgo que abarca las diferentes áreas de gestión institucional (directiva, pedagógica, administrativa y comunitaria) con énfasis en el rol del director como líder pedagógico.
- Es apoyado por entidades privadas que se relacionan desde una perspectiva de gestión e innovación.
- Cuenta con el apoyo de empresarios que se vinculan desde una perspectiva holística, humanista y de liderazgo para el cambio
- Reconoce los intereses, motivaciones y necesidades de formación de los directores.
- Tiene en cuenta la oferta nacional en materia de formación de directores. Está articulado con la política nacional y retoma experiencias nacionales e internacionales exitosas.

Modelo de aprendizaje

El proyecto TIC para la Gestión se desarrolla basando su trabajo en la andragogía, modelo de formación orientado a adultos, donde se propicia la autogestión, la independencia del participante y la búsqueda de la autorrealización, dinamismo y productividad. En este proyecto otro adulto es el facilitador de los procesos, bajo los principios de horizontalidad, participación, flexibilidad.

Algunas características de este modelo:

- Los participantes cuentan con saberes y experiencias previas.
- Los grupos heterogéneos facilitan el intercambio de saberes.
- Las necesidades de actualización y adquisición de nuevos aprendizajes moviliza a los participantes generando interés.
- Incorpora nuevas formas de trabajo desarraigando las habituales, a partir de contrastarlas con otras iguales, facilitando el desaprender para construir nuevos aprendizajes.



- La experiencia le permite a los directores desarrollar rápidamente nuevas competencias que le son útiles para sus nuevas responsabilidades.
- Es un espacio de intercambio que motiva a la reflexión e investigación, motivándolos a aprender haciendo.

Secuencia y modalidad formativa

Cada módulo está estructurado del siguiente modo:

- Primero se introducen algunos conceptos teóricos fundamentales desde el punto de vista de la administración en general (conceptos válidos para cualquier organización).
- Luego se ofrece el desarrollo de los conceptos o marco conceptual para la gestión desde la escuela.
- Como sugerencias se han definido algunos ejercicios que requieren de su reflexión personal y grupal. El desarrollo concienzudo y comprometido de los ejercicios son pasos que le ayudarán a recorrer la ruta del mejoramiento continuo.
- Una serie de resúmenes de documentos que completan los temas tratados.
- Finalmente encontrará un recuadro que hace referencia a las herramientas TIC, software disponible que puede ayudarlo, facilitarle la implementación del tema de gestión tratado.

En una guía aparte se abordan y de manera ágil todos los conceptos básicos para el uso de las principales herramientas, software, programas disponibles. Esta guía se denomina “TIC para la Gestión - Módulo Principales Recursos TIC”.



A lo largo de los módulos encontrará los siguientes símbolos que ayudarán a identificar conceptos básicos, información relevante o conclusiones y actividades individuales

Iconos y significado



Importante

Presenta una idea fuerza del tema desarrollado



Llevándolo a mi práctica

Motiva al director a llevar las actividades a su trabajo diario.



Recursos TIC

Presenta herramientas a ser usadas en la gestión



Lecturas complementarias

Textos que amplían la información



Información adicional

Te brinda una aplicación extra o una acotación con respecto al texto.

SUMILLA

MODULO 1 UNA APUESTA DE ExE EL POR QUÉ Y EL PROPÓSITO DE LA GUÍA EL ROL DEL DIRECTOR EN UNA I.E.

¿Se puede mejorar la calidad de la educación en nuestro país? ¿Quién juega un papel principal en esta mejora? En esta guía, dirigida a directores de I.E., se presenta el rol que tiene el director en la gestión de la escuela, se mencionan algunas pautas y herramientas con las cuales se pueden dar los primeros pasos para una mejora en la educación.

MODULO 2 GESTIÓN GESTIÓN EDUCATIVA COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

¿Qué es Gestión? ¿Qué es Gestión Educativa? ¿Cuáles son las competencias necesarias para que un director realice una buena gestión educativa? Estos cuestionamientos serán resueltos en este módulo para un mejor trabajo de los directores en sus I.E.E.

MODULO 3 PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN CURRICULAR

Toda Gestión debe ser planificada y para que ésta sea efectiva debe seguir procedimientos o pautas. El módulo 3 brinda las pautas necesarias para realizar un análisis tanto interno como externo a la I.E. y desarrollar esta planificación.

MODULO 4 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

No sólo hay que planificar, hay que ser un buen líder y esto se complementa con saber supervisar, monitorear y acompañar a sus equipos para que desempeñen un buen trabajo y logren cumplir sus objetivos. El módulo 4 muestra algunas formas de realizar este trabajo de manera óptima y eficaz.

MODULO 5 MEJORA CONTINUA Y COMUNIDADES DE APRENDIZAJES

El módulo 5 mostrará cómo lograr que todo proceso sea el más óptimo para que los trabajos planeados, liderados, supervisados y monitoreados sean los mejores. Se hablará también de las Comunidades de Aprendizaje y su importancia en nuestra sociedad.



Módulo I

El porqué y propósito de la guía

El rol del director en la I.E.

ÍNDICE

MÓDULO 1

I. ROL DE DIRECTOR	22
El director y su importante papel en el sistema educativo	
El perfil del director	
Llevándolo a mi práctica 1	
Rol del director desde el aspecto pedagógico	
II. ROL DE LAS TIC EN LA ESCUELA.....	27
Aporte de las TIC en las dimensiones de la gestión	
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	32
III. UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD	33
Factores que contribuyen a una I.E. de calidad	
Llevándolo a mi práctica 1	
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	37
RECURSOS TIC.....	40

El porqué de la guía y su propósito

El rol del director en la I.E.

Basta mirar a nuestro alrededor para darnos cuenta de que el uso de la tecnología ha copado prácticamente todos los ámbitos de nuestra vida. Y el sector educativo no puede estar ajeno a este hecho.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) nos permiten almacenar información, recuperarla rápidamente, enviarla y recibirla de un sitio a otro, procesarla, obtener resultados y elaborar informes. Todo esto en menor tiempo y con mayor precisión que antes. Es por ello que la tecnología es una herramienta poderosa para generar un cambio positivo a todo nivel, y en este caso en particular, al interior de las Instituciones Educativas.

Empresarios por la Educación quiere con esta Guía de TIC para la Gestión contribuir en la formación de los directores de Instituciones Educativas, brindándoles las herramientas y conocimientos tecnológicos que les permita gestionar la escuela de forma más eficiente y ordenada.

Los empresarios son conscientes de que al mejorar las capacidades de gestión de quienes dirigen una institución, cualquiera que esta sea, va a repercutir en el servicio que esta institución presta. Es por eso que ven la importancia de optimizar las habilidades de gestión de los directores de escuelas, brindándoles el acceso y conocimientos de tecnología que necesitan. Esto entendiendo que si un director se forma como un líder, los logros en su institución se verán potenciados y se alcanzarán mejores niveles de aprendizajes en los niños, niñas y jóvenes de nuestro país.

ROL DEL DIRECTOR

El director y su importante papel en el sistema educativo

El dinamismo que se ha incorporado en el ámbito educativo en los últimos años nos obliga cada día a dar una mirada al trabajo desarrollado al interior de las escuelas. Sin pretender circunscribir el accionar de la educación sólo en ese espacio, sabemos que involucra a diferentes actores. En esta oportunidad nos centraremos en uno de ellos: el Director y el rol que asume para el logro de los objetivos propuestos en el sector.

Recordemos dos ideas relevantes planteadas en la Ley General de Educación, a tomar en cuenta para la propuesta a desarrollar.

Artículo 13°.- Calidad de la educación, es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Artículo 55°.- El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Uno de los responsables de garantizar que todos los estudiantes aprendan, respetando y valorando la diversidad es el Director, siendo éste el segundo factor del logro de los aprendizajes después del docente es decir, la prioridad es que los estudiantes logren el desarrollo de sus competencias y capacidades, que podamos cerrar la brecha de inequidad existente.

El Director debe asumir no solo su rol de gestor administrativo sino que también debe enfocar su accionar al ámbito institucional y al pedagógico, estableciendo la dirección de la escuela, construyendo una visión compartida de cambio y promoviendo el desarrollo de las capacidades de los docentes. Debe rediseñar la organización, promoviendo la cultura colaborativa, el trabajo en equipo y la organización al interior de la escuela para facilitar el trabajo pedagógico. Además, debe involucrar a la familia y comunidad, acompañar, monitorear y supervisar el trabajo a realizar y emprender una serie de acciones diversas que impacten en el cierre de brechas y la búsqueda de equidad.

La propuesta es que la gestión escolar se entienda como el conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúen entre sí para definir la función de los directores convirtiéndolos en líderes de cambio.

El perfil del director

El Rol es la función que una persona desempeña en un lugar o situación o un grupo de personas en una actividad determinada.

En toda gestión, el rol más importante lo desempeña la cabeza. Esta cabeza o director tiene la obligación de representar el rol de líder de una organización, generando que todos los integrantes se involucren en la gestión que se desarrollará.

El director apoya a su equipo en todo momento incluso durante el proceso de la formación y de esta manera favorece en el corto plazo el desarrollo de sus competencias y, en el largo plazo, los resultados de la Institución Educativa que se hacen visibles mediante indicadores de aprendizaje, cobertura, promoción y retención escolar.

El director es el principal actor del programa, es el líder de su institución educativa y el ejemplo que seguirá su comunidad. Sin embargo, es consciente de la importancia de comprometer a sus colaboradores más cercanos para lograr la transformación en la institución educativa. Por esto en todo el proceso, el director deberá involucrar a los miembros de su equipo.

El director de la escuela desarrolla su quehacer teniendo en cuenta cuatro dimensiones: gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunitaria. Estas dimensiones de la gestión del director serán tratadas en el módulo 2.

Las competencias del director líder de una escuela han sido identificadas a nivel nacional e internacional. El Ministerio de Educación dentro del Marco del Buen Desempeño del Directivo, propone 6 competencias¹:

- **Competencia 1**

Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientando desde el inicio del conocimiento del aprendizaje.

- **Competencia 2**

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; asertiva, las familias y la comunidad respeto, el fortalecimiento de los aprendizajes; asertiva, las familias y la comunidad a la diversidad.



Importante

Diversos estudios muestran que la formación de los directores y el liderazgo que éstos ejercen en sus instituciones son factores asociados al mejoramiento de los resultados académicos de los estudiantes.

1. Ministerio de Educación (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela.

- **Competencia 3**

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

- **Competencia 4**

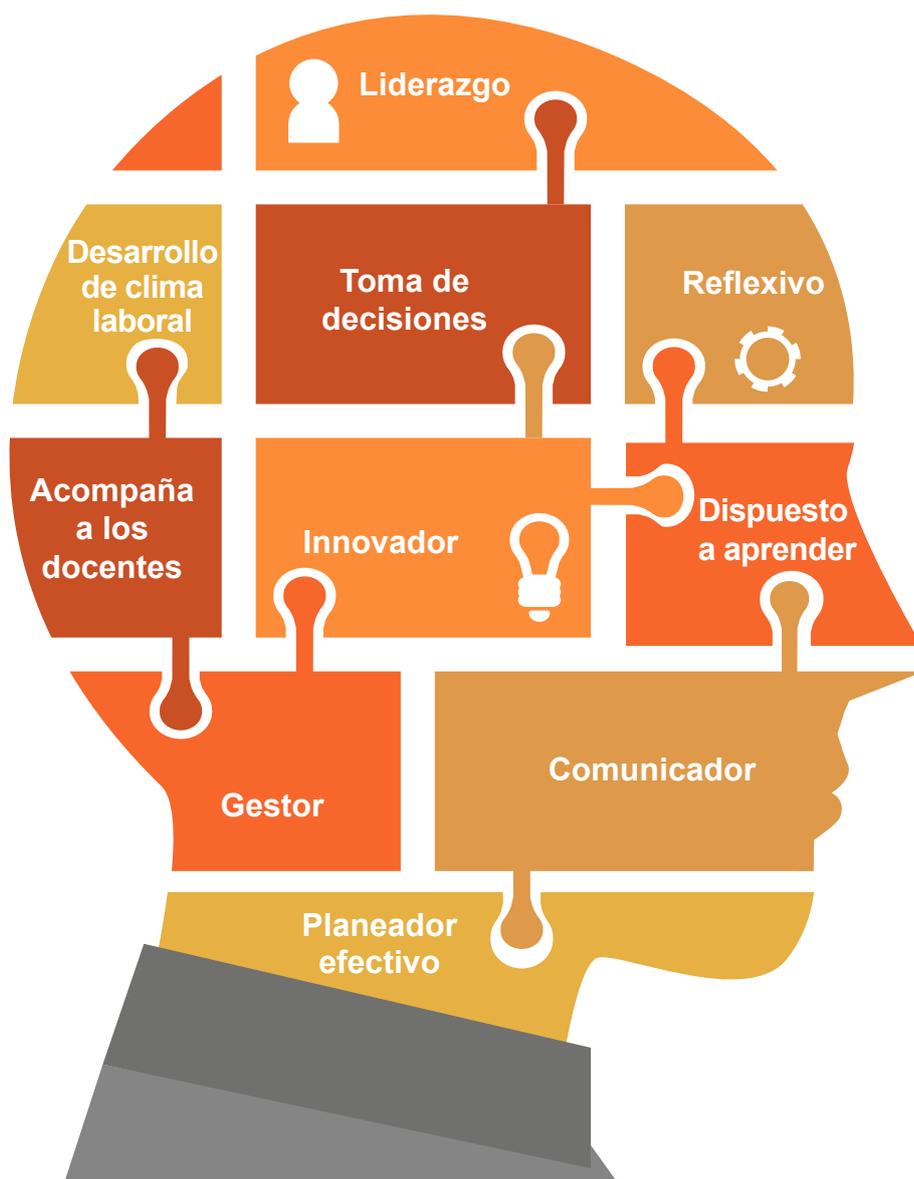
Lidera procesos de evaluación de recursos humanos, materiales, de tiempo educativa y de rendición de cuentas de recursos humanos, materiales, de tiempo y el logro de aprendizajes.

- **Competencia 5**

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación educativa basada en la colaboración orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

- **Competencia 6**

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos y asegura los logros de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión del acompañamiento sistemático para superar metas de aprendizaje.





Llevándolo a mi práctica 1

1. De las competencias descritas ¿cuáles son las que tienes más desarrolladas? ¿cuáles tienes que trabajar?

Desarrolladas:

A trabajar:



Rol del director desde el aspecto Pedagógico

“No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros“

Richard M Nixon.

Desde siempre se ha dicho que el líder nace, pero desde hace un tiempo se ha planteado una perspectiva diferente: los líderes pueden formarse. Por ello la relevancia de conocer un poco más de lo que se espera del líder con la especificidad del cargo que desempeña. En este caso se hace necesario profundizar en el rol del director y del docente en la escuela, de tal manera que nos permita conocer las características de un líder.

El director, como principal responsable de la gestión, tiene un rol central al articular, conducir y propiciar los procesos que deben darse en la escuela, procesos que deberán dar respuesta tanto a las necesidades administrativas como a las pedagógicas. Para esto se debe contar con las habilidades y competencias necesarias, entendiendo como habilidad la capacidad o pericia para realizar alguna tarea o acción y competencia como las habilidades, destrezas y conocimientos para resolver una problemática. Entonces no podemos perder de vista la relevancia de contar con buenos líderes en el ámbito escolar, que tengan como foco prioritario el logro de los aprendizajes.

En la gestión escolar existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez- Molina 2011).

La gestión administrativa tiene que ver con dar respuesta a todas las necesidades de conducción de la escuela, donde el director debe planificar, coordinar, evaluar, ejecutar y direccionar el quehacer de la institución para ponerla en marcha y lograr sus objetivos. La segunda función está relacionada al liderazgo pedagógico donde el foco central es el logro de los aprendizajes, donde el estudiante es el actor principal de la escuela, es decir, que garantice que el estudiante tenga un rol protagónico en todos los procesos de aprendizaje. Es responsabilidad del director lograr que todos en la escuela tengan esta mirada y que enfoquen toda acción a alcanzar esa meta. Que cuente con espacios para visitar las aulas, acompañar y asesorar el trabajo de los docentes, planificar y reformular si es necesario planes de acción, identificar necesidades, formular estrategias para solucionar dichas necesidades.



Esta propuesta la encontramos también en las orientaciones brindadas por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBD Directivo), que plantea que si el objetivo central de liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se debe rediseñar las estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes, acompañando y estimulando la labor de los docentes mejorando las condiciones operativas de la escuela, promoviendo la participación de los docentes, familias y comunidad.

El director en su rol de líder pedagógico es el que influye, inspira y moviliza las acciones en la comunidad educativa, orientando el trabajo y los logros a la escuela que queremos, que garantice una enseñanza de calidad, inclusiva y con equidad.

Hay muchas formas de liderazgo que contribuyen la consecución de los objetivos de las entidades en las que se ejerce, en este caso debe priorizar lo pedagógico, sin descuidar las otras dimensiones de la gestión.

ROL DE LAS TIC EN LA ESCUELA

El uso de las TIC en las escuelas es cada vez más imperiosa. Para que sea posible es imprescindible que los directivos generen las condiciones tanto a nivel institucional como social. Es importante que se brinden las facilidades de uso, de acceso de mejoras en la infraestructura y de capacitación a sus docentes.

A continuación se desarrollan algunas condiciones necesarias a instaurar al interior de las escuelas.

Una gestión motivadora y abierta:

Es relevante que la escuela genere una mirada común en la incorporación de las TIC y de los contenidos digitales en los procesos de aprendizaje y es fundamental que se involucre a los docentes, a los estudiantes y a diferentes actores promoviendo acciones de aprendizaje y uso de las mismas.

Apoyo a docentes multiplicadores:

Todo cambio o innovación representa un reto y las TIC han llegado a ser el más grande a asumir. Por ello, los directivos deben apoyar a aquellos que han incursionado de manera voluntaria en este nuevo campo, darles la oportunidad de ser los impulsores de la incorporación de sus colegas a este mundo, ayudarlos a revisar su práctica docente y a incorporar nuevas estrategias. Además, deben ayudar a adoptar el uso de las pc, las notebooks, las tablets, celulares, smartphones y otros dispositivos, que ahora comparten el espacio educativo con las herramientas tradicionales, como el pizarrón y los libros.



Importante

La participación activa y dinámica de los directores en el proceso de implementación comporta un aspecto clave para avanzar en la incorporación de las TIC y para renovar las prácticas pedagógicas.

En la escuela siempre podremos encontrar algún grupo de docentes que tienen un rol motivador. Ellos son un factor importante para incentivar el uso de las nuevas herramientas y vencer el miedo a equivocarse.

Los cambios en la enseñanza. Nuevos tiempos y espacios:

La incorporación de las TIC ha cambiado la dinámica escolar. Los tiempos y espacios de enseñanza y de aprendizaje ya no son los mismos, debido a que el aula ya no tiene la exclusividad para las clases. Ahora se puede desarrollar a la distancia y en momentos diferentes, brindando nuevas oportunidades, formas y estilos, posibilidad que permite a los estudiantes, que están en situaciones particulares, poder estar al tanto y encontrar una alternativa.

Nuevas modalidades en las relaciones interpersonales entre los actores escolares:

La introducción de nuevas herramientas provocó dos respuestas en los docentes, el temor y distancia pero también el acercamiento, la horizontalidad y el reconocimiento de nuevas capacidades y potencialidades en ellos y en sus estudiantes. Cambió la mirada de cómo relacionarse con los estudiantes, se hizo imperativo poner énfasis en los aprendizajes, se generaron nuevos climas de aula, de trabajo, de comprensión y confianza mutua. Hubo que atender la necesidad de equilibrar las capacidades entre los docentes y estudiantes.

Nuevas necesidades de normas y acuerdos al interior de la escuela respecto al uso de equipos:

La primera reacción en las escuelas fue de prohibición. El desconocimiento inicial de poder sumar los equipos al trabajo de la escuela, inclusive en las del sector privado, retrasó la incorporación de las tecnologías, pero la velocidad y el crecimiento de las mismas hace necesario que se redefinan las normas y acuerdos inclusive más allá del aula. Es necesario que se dé en un marco institucional consensuado entre los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

Motivación y terminalidad:

Las necesidades de mantener a los estudiantes motivados es cada vez más necesaria y difícil de mantener. La tecnología le da un aporte interesante generando un espacio escolar más cercano a la cultura actual de los estudiantes, quienes manifiestan que la escuela es más entretenida si se usa tecnología. El gran reto es mantener a los estudiantes interesados y apuntar a que culminen los estudios, pero a la vez es lograr que la comunidad educativa se interese e integre el uso de las TIC, modernizándose pero también acercándose al mundo actual de sus estudiantes.

Aporte de las TIC en las dimensiones de la gestión

En este mundo globalizado donde los cambios informáticos han planteado nuevos retos y no sólo en las escuelas, el conocimiento ya no tiene fronteras. Éstas se han transformado en líneas casi imperceptibles. En la actualidad, la escuela ya no es el medio exclusivo del aprendizaje, ahora la internet, las computadoras, los software educativos son elementos que se suman a los tradicionales y lo importante es saber quién los usa y con qué finalidad.

El director, como líder en la escuela es a quien le corresponde el rol fundamental de la real integración de las TIC en la escuela, en todas sus dimensiones, institucional, administrativa, comunitaria y pedagógica.

A continuación, demos una mirada al aporte de las TIC en las diferentes dimensiones:

Dimensión Institucional

Impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas, para lo cual es necesario contar con una planificación, conocimiento de los recursos humanos con los que cuenta y conocimiento del medio en el cual se desarrollan las acciones, todas enmarcadas y alineadas a la política educativa del país.

- Permite establecer las metas, los objetivos y actividades a desarrollar.
- Responde a los requerimientos del ente rector.
- Diseña y ejecuta acciones que responden a las necesidades detectadas.
- Prevé acciones de monitoreo y evaluación, así como la redefinición de acciones que le permiten atender los problemas en la I.E.

Dimensión Administrativa

Permite al director atender los diferentes asuntos que ponen en marcha a la escuela, imprimiéndole orden y organización. Manejando los recursos humanos y financieros de la manera más eficientemente posible.

- Permite sistematizar la información existente
- Uso de herramientas que permiten hacer seguimiento, registro, realizar presentaciones de temas relevantes como los resultados de la ECE.
- Agilizan el trabajo y la comunicación entre los equipos al interior de la I.E., pues posibilitan el trabajo colaborativo, acortan tiempo y distancia.

Dimensión Comunitaria

Es responsabilidad del director establecer canales de comunicación y visibilidad del trabajo realizado al interior de la escuela, siendo responsable de poner en marcha todos los medios posibles.

- Contribuyen a establecer canales de comunicación y almacenamiento de información.
- Facilitan el intercambio con espacios internos y externos utilizando algunas veces las mismas herramientas o espacios virtuales, como los blogs, webs, correos electrónicos, etc.
- Generan condiciones para la comunicación con y entre los miembros de la comunidad educativa.



Importante

En este mundo globalizado y de innovaciones tecnológicas, el conocimiento ya no tiene fronteras y el director, como líder en la escuela, es a quien le corresponde el rol fundamental de la real integración de las TIC en las Instituciones Educativas en todas sus dimensiones: institucional, administrativa, comunitaria y pedagógica.

Dimensión Pedagógica

Desde la perspectiva de los estudiantes:

- La constante actualización que facilita la incorporación de recursos interactivos, software, herramientas virtuales, donde brinde la posibilidad de integrar las TIC a los procesos de aprendizaje – enseñanza.
- Brindar nuevas formas de interacción y de aprendizaje colaborativo entre estudiantes, entre estudiantes y docentes, tanto dentro como fuera de las aulas.
- Facilitar el uso de recursos tecnológicos, poniéndolos a disposición de los estudiantes.

Desde la perspectiva de los docentes

- Brindar espacios de formación y fortalecimiento de capacidades a los integrantes de la escuela.
- Proporcionar espacios de intercambio entre docentes, con los directivos, como medios útiles para la socialización de estrategias, buenas prácticas, materiales y todas las producciones que contribuyan a mejorar los aprendizajes.
- Establecer nuevos canales de comunicación y de construcción colaborativa de documentos y materiales útiles para la planificación y el desarrollo de proyectos, así como consensuar criterios de trabajo a realizar.
- Brindar acompañamiento y asesoría a los docentes que permitan hacer cambios efectivos al interior de la escuela y del aula.

Desde la perspectiva de los directores

- Contar con herramientas útiles para consolidar información y resultados de aprendizaje, que permita conocer mejor las características de sus estudiantes.
- Contar con un histórico de lo ocurrido en la escuela y con cada uno de sus integrantes.
- Poder realizar un seguimiento a corto, mediano y largo plazo de los resultados alcanzados y de todo lo ocurrido en su comunidad educativa.





Lectura complementaria 1

Hugo Díaz Díaz en su libro *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar*, nos plantea lo siguiente en relación al empleo de las tecnologías digitales en la gestión administrativa.

“Uno de los mayores desarrollos de la informática en educación se centra en aspectos que apoyan la modernización de la administración; en especial la creación de sistemas de información que pueden mejorar los procesos de toma de decisiones. Se aprovecha la experiencia empresarial de producción de software que ayuda a la contabilidad, planillas, el monitoreo económico de las finanzas y de los inventarios de recursos. La información estadística que se publica en la red ayuda a realizar estudios de mercado, identificar con mayor precisión las necesidades, poblaciones demandantes y conocer mejor a los posibles competidores. Eso ha permitido que en el ámbito de la gestión se facilite la simplificación del trabajo de la administración escolar, los procesos de matrícula, comunicarse con otros centros educativos e, internamente, se establecen nuevos canales de comunicación más fluida entre la institución educativa y los padres de familia, quienes tienen en el correo electrónico un medio de expresión e información sobre el desempeño de sus hijos, las tareas que deben hacer, asimismo, se cuenta con información más detallada y confiable sobre el presupuesto y contabilidad, estructurar horarios, entre otros.

Otro campo de apoyo de las nuevas tecnologías es la construcción de bancos de información sobre historias académicas de los estudiantes, bancos de errores frecuentes que cometen los alumnos al momento de rendir sus cuentas, controles de asistencia de alumnos y profesores, control de avances de la programación curricular, control de tareas, entre otros.

Un tercer campo es el de apoyo a la comunicación virtual. El número de alumnos y profesores que poseen una cuenta de correo electrónico crece aceleradamente. No tanto así los centros que poseen una página web, una red de área local o servicios de intranet”.

(“Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar”. 2013, Fundación Telefónica del Perú y Fundación SM)

UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

La escuela no está exenta de contar con una serie de procesos que garanticen su administración óptima. Estos procesos requieren de diversos instrumentos para poder orientar el accionar de la misma.

Hacer referencia a la calidad nos lleva a revisar lo que opinan diversos autores como Ishikawa, Crosby, Deming y otros que tienen como principios fundamentales el enfoque de los clientes, el trabajo en equipo, el enfoque de procesos. Toda administración de calidad cuenta con un sistema estructurado para lograr la satisfacción de los clientes, empleados y proveedores, enfocados en el mejoramiento continuo y la definición de una cultura organizacional.

Podemos afirmar que en educación y los últimos modelos de mejora de la calidad se basaron en el concepto de Gestión de la Calidad total o Total Quality Management - TQM, tomados del mundo empresarial.

COMPONENTES DE TOTAL QUALITY MANAGEMENT



La gestión de calidad total está compuesta por dos paradigmas:

Gestión: como un sistema con pasos como: Planificar, organizar, controlar, liderar o los que se conocen como el ciclo de PHVA – Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

Total: organización amplia.

Tomando en cuenta que el actor principal es el estudiante y los logros de sus aprendizajes. ¿Cómo saber si la Institución Educativa está dentro de la búsqueda de la calidad total? Es cuando:

- Cuentan con los documentos necesarios para orientar el trabajo en la escuela, como son el Proyecto Educativo Institucional – PEI, el Proyecto curricular del centro, El plan de trabajo Anual, etc.

- Desarrolla procesos administrativos que le permitan cumplir a tiempo con brindar la información solicitada al estamento oficial y de acuerdo a la normativa vigente.
- Promueve, motiva y reconoce innovaciones tanto a nivel pedagógico como administrativo.
- Fortalece el compromiso y participación de todos los actores de la comunidad educativa a favor del logro de los aprendizajes
- Sus estudiantes terminan la escuela con las capacidades y habilidades necesarias para continuar e insertarse en los nuevos espacios sociales, laborales y profesionales.

Factores que contribuyen a una I.E. de calidad

Les adjuntamos los Factores que contribuyen al logro de las escuelas con educación de calidad (según IPEBA - Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica)².

- 1 Dirección Institucional, conjunto de acciones para la gestión pedagógica, institucional y administrativa, siempre enfocado al logro de los aprendizajes.
- 2 Desempeño Docente, forma y acciones en que los docentes desarrollan sus procesos de enseñanza-aprendizaje, buscando el logro de las competencias en sus estudiantes.
- 3 Trabajo conjunto con las familias y la comunidad, implicarlos para contribuir con la IE en el desarrollo e identidad de la comunidad y el perfil del estudiante.
- 4 Infraestructura y recursos para el aprendizaje, que responda a las necesidades y características de los estudiantes favoreciendo en el logro de competencias.
- 5 Uso de la información para mejorar la formación de los estudiantes, obtenida en las evaluaciones, con el objetivo de incorporar la atención a las necesidades que coadyuvan el aprendizaje.

2. SINEACE. (2011). IPEBA. ¿Qué y Como evaluamos la gestión de la institución educativa? IPEBA (Ed) ¿Qué es la matriz de evaluación de la gestión de instituciones de Educación Básica Regular? (p. 24-40)



Llevándolo a mi práctica 2

1. Define lo que consideras debería llegar a ser la I.E. que diriges.

2. Define el porcentaje que han alcanzado en tu I.E. en cada uno de los factores propuestos por IPEBA.





Llevándolo a mi práctica 2

3. ¿Qué entiendes por dimensiones de la Gestión?

4. ¿Cuáles son los aportes TIC a estas dimensiones?



Lectura complementaria 2

TIC en el aula

César Coll³, prestigioso investigador, considera que las TIC son herramientas para pensar, sentir y actuar solos y con otros y que son instrumentos psicológicos en sentido vygotskiano debido a su la naturaleza simbólica y a las posibilidades que ofrecen para buscar información y acceder a ella, representarla, procesarla, transmitirla y compartirla.

Señala también que las TIC digitales permiten crear entornos que integran los sistemas semióticos conocidos y “amplían hasta límites insospechados la capacidad humana para (re) presentar, procesar, transmitir y compartir grandes cantidades de información con cada vez menos limitaciones de espacio y de tiempo, de forma casi instantánea y con un coste económico cada vez menor”

Advierte también que la potencialidad mediadora de las TIC solo se hace efectiva, cuando son utilizadas por alumnos y profesores para planificar, regular y orientar las actividades propias y ajenas, introduciendo modificaciones importantes en los procesos intra e inter-psicológicos implicados en la enseñanza y el aprendizaje.

En base a esta característica mediadora de las TIC, Coll propone una tipología de usos de las TIC que toma en cuenta las características de las herramientas tecnológicas y las principales dimensiones de las prácticas educativas:

1. Las TIC como instrumentos mediadores de las relaciones entre los alumnos y los contenidos (y tareas) de aprendizaje. Algunos ejemplos típicos y relativamente habituales de esta categoría son la utilización de las TIC por los alumnos para:

- Buscar y seleccionar contenidos de aprendizaje;
- Acceder a repositorios de contenidos con formas más o menos complejas de organización;
- Acceder a repositorios de contenidos que utilizan diferentes formas y sistemas de representación (materiales multimedia e hipermedia, simulaciones, etc.)
- Explorar, profundizar, analizar y valorar contenidos de aprendizaje (utilizando bases de datos, herramientas de visualización, modelos dinámicos, simulaciones, etc.)

3. Coll, Cesar (2011) Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades, en Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Colección metas educativas al 2021. OEI y Fundación Santillana. Obtenido: <http://internetyesc.blogspot.pe/2013/05/cesar-coll-aprender-y-ensenar-con-las.html>

- Acceder a repositorios de tareas y actividades con mayor o menor grado de interactividad
- Realizar tareas y actividades de aprendizaje o determinados aspectos o partes de las mismas (preparar presentaciones, redactar informes, organizar datos, etc.)

2. Las TIC como instrumentos mediadores de las relaciones entre los profesores y los contenidos (y tareas) de enseñanza y aprendizaje. Algunos ejemplos típicos y relativamente habituales de esta categoría son la utilización de las TIC por parte de los profesores para:

- Buscar, seleccionar y organizar información relacionada con los contenidos de la enseñanza.
- Acceder a repositorios de objetos de aprendizaje.
- Acceder a bases de datos y bancos de propuestas de actividades de enseñanza y aprendizaje.
- Elaborar y mantener registros de las actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas, de su desarrollo, de la participación que han tenido en ellas los estudiantes y de sus productos o resultados.
- Planificar y preparar actividades de enseñanza y aprendizaje para su desarrollo posterior en las aulas (elaborar calendarios, programar la agenda, hacer programaciones, preparar clases, preparar presentaciones, etc.).

3. Las TIC como instrumentos mediadores de las relaciones entre los profesores y los alumnos o entre los alumnos. Algunos ejemplos típicos y relativamente habituales de esta categoría son la utilización de las TIC para:

- Llevar a cabo intercambios comunicativos entre profesores y alumnos no directamente relacionados con los contenidos o las tareas y actividades de enseñanza y aprendizaje (presentación personal, solicitud de información personal o general, saludos, despedidas, expresión de sentimientos y emociones, etc.)
- Llevar a cabo intercambios comunicativos entre los estudiantes no directamente relacionados con los contenidos o las tareas y actividades de enseñanza y aprendizaje (presentación personal, solicitud de información personal o general, saludos, despedidas, expresión de sentimientos y emociones, informaciones o valoraciones relativas a temas o asuntos extraescolares, etc.).

4. Las TIC como instrumentos mediadores de la actividad conjunta desplegada por profesores y alumnos durante la realización de las tareas o actividades de enseñanza aprendizaje. Algunos ejemplos típicos y relativamente habituales de esta categoría son la utilización de las TIC:

- Como auxiliares o amplificadores de determinadas actuaciones del profesor (explicar, ilustrar, relacionar, sintetizar, proporcionar retroalimentación, comunicar valoraciones críticas, etc., mediante el uso de presentaciones, simulaciones, visualizaciones, modelizaciones, etc.).

- Como auxiliares o amplificadores de determinadas actuaciones de los alumnos (hacer aportaciones, intercambiar informaciones y propuestas, mostrar los avances y los resultados de las tareas de aprendizaje, etc.).
- Para llevar a cabo un seguimiento de los avances y dificultades de los alumnos por parte del profesor
- Para llevar a cabo un seguimiento del propio proceso de aprendizaje por parte de los alumnos.
- Para solicitar u ofrecer retroalimentación, orientación y ayuda relacionada con el desarrollo de la actividad y sus productos o resultados.

5. Las TIC como instrumentos configuradores de entornos o espacios de trabajo y de aprendizaje. Algunos ejemplos típicos y relativamente habituales de esta categoría son la utilización de las TIC para:

- Configurar entornos o espacios de aprendizaje individual en línea (por ejemplo, materiales autosuficientes destinados al aprendizaje autónomo e independiente)
- Configurar entornos o espacios de trabajo colaborativo en línea (por ejemplo, las herramientas y los entornos CSCL, Computer-Supported Collaborative Learning).
- Configurar entornos o espacios de actividad en línea que se desarrollan en paralelo y a los que los participantes pueden incorporarse, o de los que pueden salirse, de acuerdo con su propio criterio.

En síntesis, podemos afirmar, a la luz de las investigaciones, que las TIC tienen un impacto en los aprendizajes, que este impacto está unido a una serie de factores, como las características socioeducativas de los alumnos, la organización escolar y el uso que se da a las TIC en el hogar y en el salón de clases.





RECURSOS TIC

En Internet hay cientos de millones de páginas con una gran variedad y cantidad de información. Esta información cambia permanentemente y es accesible tanto a través de computadoras, teléfonos inteligentes, tablets y otros dispositivos.

A través de Internet se accede a documentos, textos, gráficos, imágenes, sonidos, videos, softwares y a otros tipos de información.

Estas particularidades de Internet determinan la necesidad de contar con herramientas que nos ayudan a "buscar" información y la filtran para que ésta resulte útil, interesante y confiable.

Buscadores web

Son aquellos buscadores de contenidos que requieren de una estrategia de búsqueda a partir de palabras claves o frases. Encuentran y recuperan la información que responde a esa descripción.

Alta Vista

Uso Educativo

Uno de los motores de búsqueda más antiguo y también uno de los más grandes. AltaVista usa comandos de búsqueda muy sofisticados, lo que le permite identificar lo que necesita.

Bing

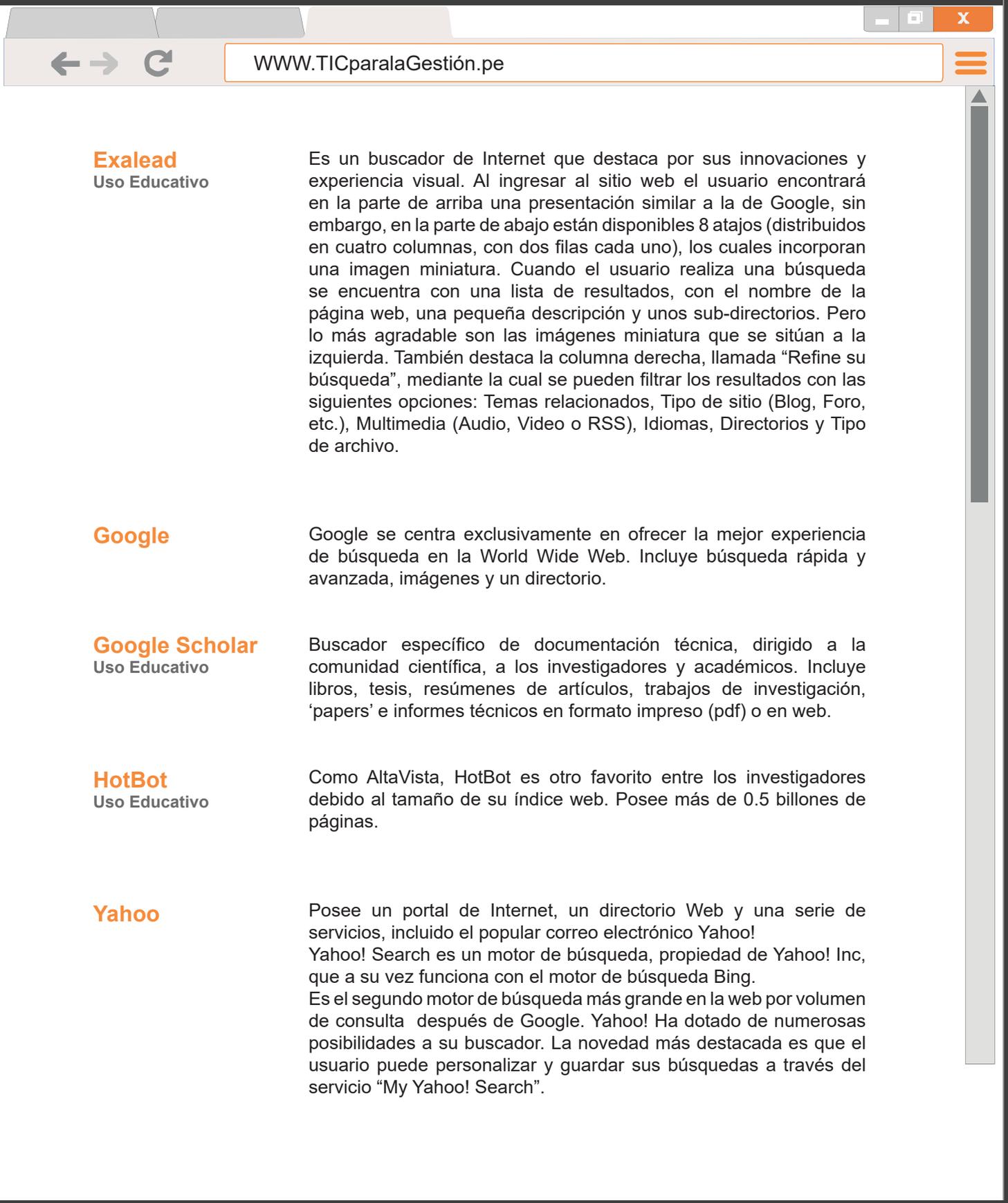
Uso Educativo

Anteriormente se conocía como Live Search, Windows Live Search y MSN Search. Es el buscador web de Microsoft y tiene cambios notables que incluyen la lista de sugerencias de búsqueda en tiempo real y una lista de las búsquedas relacionadas (llamado "Panel de explorador", que está ubicado en el lado izquierdo de los resultados de búsqueda) basado en tecnología semántica.

Cuil

Uso Educativo

Cuil (se pronuncia cool) es un motor de búsqueda de internet lanzado el 28 de julio de 2008. Su objetivo es proveer al usuario un resultado más extenso comparado con el de otros buscadores.



Exalead
Uso Educativo

Es un buscador de Internet que destaca por sus innovaciones y experiencia visual. Al ingresar al sitio web el usuario encontrará en la parte de arriba una presentación similar a la de Google, sin embargo, en la parte de abajo están disponibles 8 atajos (distribuidos en cuatro columnas, con dos filas cada uno), los cuales incorporan una imagen miniatura. Cuando el usuario realiza una búsqueda se encuentra con una lista de resultados, con el nombre de la página web, una pequeña descripción y unos sub-directorios. Pero lo más agradable son las imágenes miniatura que se sitúan a la izquierda. También destaca la columna derecha, llamada “Refine su búsqueda”, mediante la cual se pueden filtrar los resultados con las siguientes opciones: Temas relacionados, Tipo de sitio (Blog, Foro, etc.), Multimedia (Audio, Video o RSS), Idiomas, Directorios y Tipo de archivo.

Google

Google se centra exclusivamente en ofrecer la mejor experiencia de búsqueda en la World Wide Web. Incluye búsqueda rápida y avanzada, imágenes y un directorio.

Google Scholar
Uso Educativo

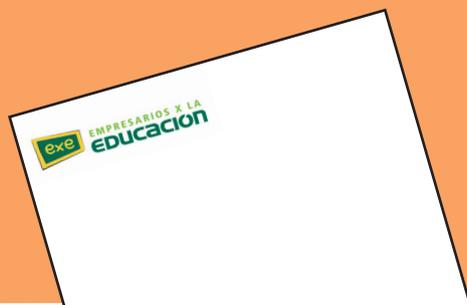
Buscador específico de documentación técnica, dirigido a la comunidad científica, a los investigadores y académicos. Incluye libros, tesis, resúmenes de artículos, trabajos de investigación, ‘papers’ e informes técnicos en formato impreso (pdf) o en web.

HotBot
Uso Educativo

Como AltaVista, HotBot es otro favorito entre los investigadores debido al tamaño de su índice web. Posee más de 0.5 billones de páginas.

Yahoo

Posee un portal de Internet, un directorio Web y una serie de servicios, incluido el popular correo electrónico Yahoo! Yahoo! Search es un motor de búsqueda, propiedad de Yahoo! Inc, que a su vez funciona con el motor de búsqueda Bing. Es el segundo motor de búsqueda más grande en la web por volumen de consulta después de Google. Yahoo! Ha dotado de numerosas posibilidades a su buscador. La novedad más destacada es que el usuario puede personalizar y guardar sus búsquedas a través del servicio “My Yahoo! Search”.





Módulo II

Gestión

Gestión Educativa

Competencias de un Director

ÍNDICE

MÓDULO 2

I. GESTIÓN	46
Importancia de la Gestión	
De la Gestión a la Gestión de la escuela	
II. GESTIÓN EDUCATIVA	48
Dimensiones de la Gestión educativa	
• Dimensión Institucional	
• Dimensión Pedagógica	
• Dimensión Administrativa	
• Dimensión Comunitaria	
• Dimensión de la gestión de los directores	
Llevándolo a mi práctica 1	
III. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR	53
Liderazgo	
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	57
RECURSOS TIC.....	58
Trabajo en equipo	
Comunicación	
Llevándolo a mi práctica 2	
RECURSOS TIC	64
Motivación	
Toma de decisiones	
• Data para tomar decisiones	
• Cómo tomar decisiones	
• Los Indicadores	
Llevándolo a mi práctica 3	
RECURSOS TIC.....	73

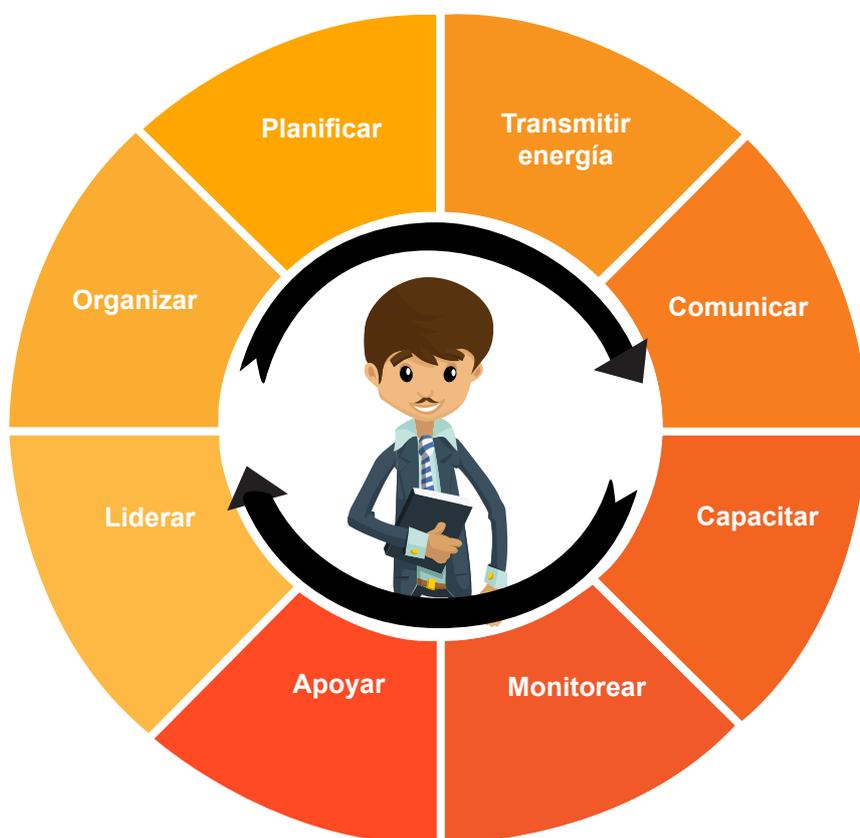
Gestión Gestión Educativa Competencias de un Director

Convertirse en director significa entender y aplicar varias aptitudes básicas o tradicionales del “managent”.

Términos y conceptos como planificación, organización, estrategias, recursos, evaluación, monitoreo, son conceptos familiares en el día a día de un director.

Hablar de gestión tiene relación directa con el mundo empresarial que es de donde proviene y se define como la ejecución y monitoreo de los mecanismos, estrategias, acciones y medidas necesarias para el logro de los objetivos institucionales. La gestión implica un fuerte compromiso de sus actores con la organización, los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones realizadas. Entendiendo que para la conducción de toda institución es necesario aplicar una serie de técnicas que garanticen el desarrollo de las acciones y el alcance de los objetivos.

En el ámbito educativo se aborda el tema de gestión estableciendo distinciones conceptuales entre la gestión administrativas, institucionales, pedagógica y comunitaria.



GESTIÓN

La gestión la podemos definir como:

Toda acción que se realiza para lograr un objetivo. Esta puede ser dirigir o administrar una organización, institución, negocio, empresa o hasta el día a día para llegar a conseguir los resultados planificados o requeridos.

*“La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”.*⁴

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Importancia de la Gestión

La Gestión es importante porque permite ordenar las diferentes acciones de manera metódica para garantizar el menor margen de error posible, lo que permite que el proceso sea repetido o aplicado en forma de sistema, logrando los objetivos trazados.

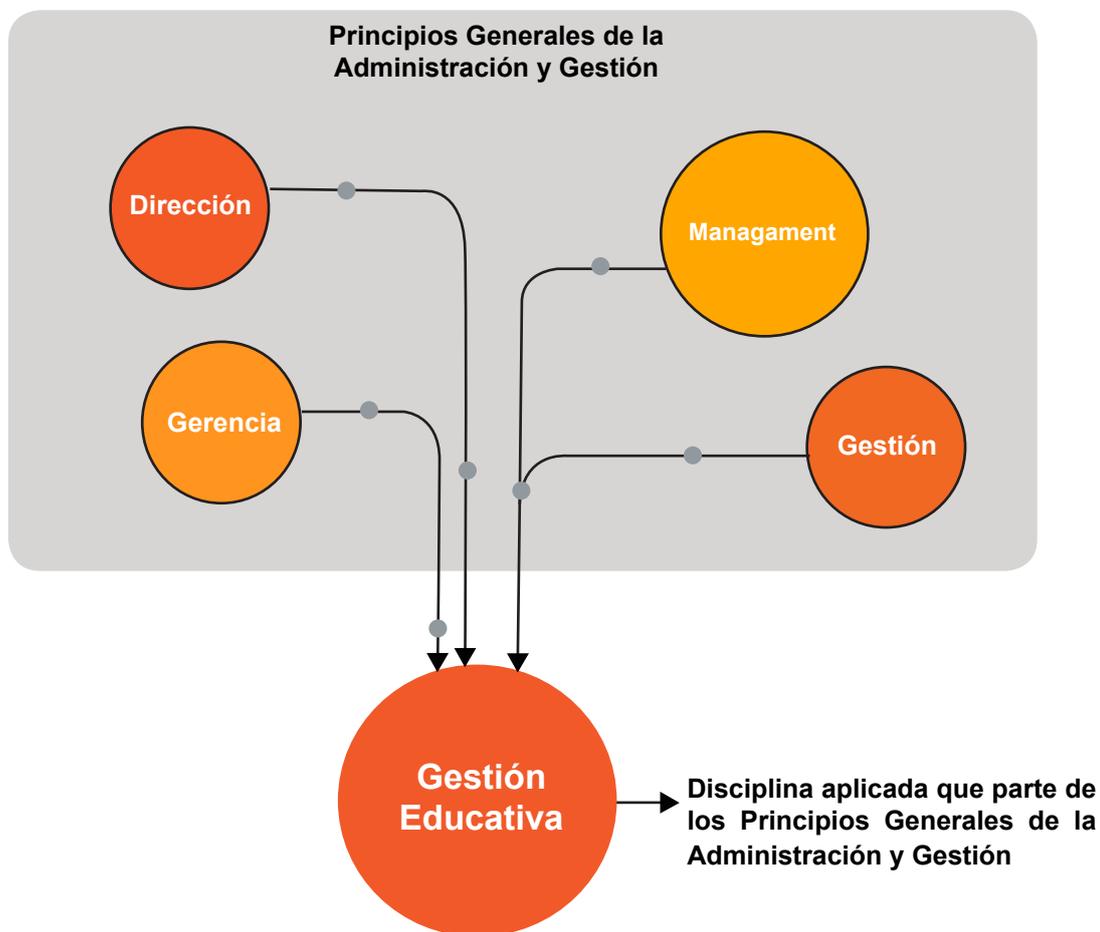


4. Guzmán, José Aurelio y Ruiz, María (2015) Guía mínima de estudio para la Evaluación del Desempeño Docente. Educación básica. 1ra ed. México

De la Gestión a la Gestión en la escuela

El término gestión proviene del término en inglés “management” que se traduce al español como dirección, gerencia u organización. La gestión surge como parte de la evolución de la administración. Se puede definir como “la *generalización y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decido que ocurra*”⁵. El concepto como tal comienza a estar en voga recién en la modernidad, a finales del siglo XVII en Europa y tarda muchos años en concebirse en Latinoamérica.

La gestión educativa se gesta como un nuevo modelo en el que los principios de administración y gestión se aplican en el ámbito educativo. Al ser una disciplina incipiente, sus principios incluyen mucho de la gestión empresarial pero aplicada a lo cotidiano de la práctica. Su “*objeto de estudio es la organización del trabajo al interior de las instituciones en las cuales su función prioritaria es la educativa*”⁶.



5. Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre paradigma de tipo A y el tipo B) Stgo. Obtenido de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializaciones/Gestion/Lec2%20.pdf>

6. Correa, A.; Álvarez, A. & Correa, S. (2014). La gestión educativa un nuevo paradigma. Obtenido de <http://es.slideshare.net/14lupita/la-gestin-educativa-un-nuevo-paradigma>.

En la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-estudiante en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas de los estudiantes, a la misión institucional y a las políticas educativas. Estos son aspectos relevantes que se deben tener en cuenta cuando nos planteamos las diversas acciones de gestión educativa, donde el aprendizaje está presente como proceso y como resultado.

La gestión educativa como disciplina tiene puntos de encuentro con la gestión y administración, enriqueciéndola y orientando sus teorías, modelos y prácticas; respondiendo a las necesidades de la sociedad en un momento histórico determinado.

GESTIÓN EDUCATIVA

La Gestión Educativa, según UNESCO, es el conjunto de procesos teóricos - prácticos integrados y relacionados dentro del sistema educativo, tanto de forma horizontal como vertical, para atender y cumplir las demandas que realiza la sociedad a la educación.

El director de una escuela es la máxima autoridad según las normas del Ministerio de Educación. En él recaen las responsabilidades de todos los procesos de la gestión en la escuela y es quien debe garantizar las condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes quienes, a su vez, son los responsables directos del logro del aprendizaje de sus estudiantes.



Gestionar implica movilizar recursos, tanto humanos como materiales y financieros, para esto es necesario contar con procesos de planificación que tengan como meta definir acciones, tareas y responsabilidades. El responsable de este proceso debe dirigir, coordinar, tomar decisiones, resolver conflictos, evaluar procesos y dar a conocer resultados. La actuación de los directores debe responder a todas estas exigencias que son parte de las necesidades para llevar adelante una gran empresa: la educativa.

Con el pasar de los años y con las múltiples experiencias, a la fecha podemos decir que el actuar de los directores se ha ido definiendo de manera mucho más precisa. Ya no sólo pensamos en un gestor que asuma funciones administrativas, sino también institucionales, pedagógicas y comunitarias. El director debe estar preparado para actuar en los diferentes ámbitos y necesidades de su escuela, así como para incorporar de manera efectiva y eficiente las exigencias de su ente rector. Debe liderar procesos que conduzcan a su escuela a conseguir objetivos y metas.

Dimensiones de la Gestión Educativa

En la gestión de la institución se implementan diversas dimensiones con la finalidad de alcanzar resultados de calidad, a nivel de gestión curricular y pedagógica, así como en el desarrollo de los diversos procesos de soporte administrativo. En el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas de UNESCO se plantean **cuatro dimensiones**:



Fuente: UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (p.31). Lima:Asociación Empresarios por la Educación.

Dimensión Institucional

Se refiere a la forma de organización de los miembros de la comunidad educativa en pro del funcionamiento de la misma. El director gestiona los procesos institucionales con visión estratégica.

Lidera, diseña, analiza y gestiona los procesos de planificación con el equipo de trabajo para establecer el Plan Estratégico de la Institución, así como el Plan Anual de Trabajo y el Plan de Mejora. Posteriormente, los socializa.

Así mismo, desarrolla y gestiona procesos de evaluación de la escuela que permiten plantear nuevas estrategias y poner en valor los avances en el fortalecimiento de la institución.

En suma, esta dimensión se circunscribe a los aspectos referidos a la estructura tanto formal como informal; es decir a los organigramas, a la distribución de tareas, a la división de trabajo, a las relaciones y vínculos que se establecen, a los estilos en las prácticas cotidianas, y a los ritos y lineamientos que identifican a la institución. Es importante procurar el desarrollo del talento humano, de los profesionales que la integran. Como toda empresa, el objetivo principal debe ser que los docentes desarrollen habilidades y capacidades tanto individuales como grupales, en busca

del desempeño autónomo, competente y flexible. Finalmente, es importante tener claro las políticas institucionales, los principios y la visión que guían y definen el quehacer de la misma.

Dimensión Administrativa

Esta es la dimensión que más se ha desarrollado en las escuelas. Incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos, humanos, materiales, económicos, así como técnicos y de control de higiene. Tiene que ver con la necesidad de cautelar el cumplimiento de las normas y obligaciones de los integrantes de la escuela, buscando que esto sea favorable a los procesos de enseñanza - aprendizaje.

Dimensión Pedagógica

Va de la mano de la dimensión previa y enmarca el quehacer de la institución y sus miembros en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Esta abarca la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular institucional (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación y el uso idóneo de los materiales y recursos, teniendo en claro hacia dónde queremos ir y qué queremos lograr.

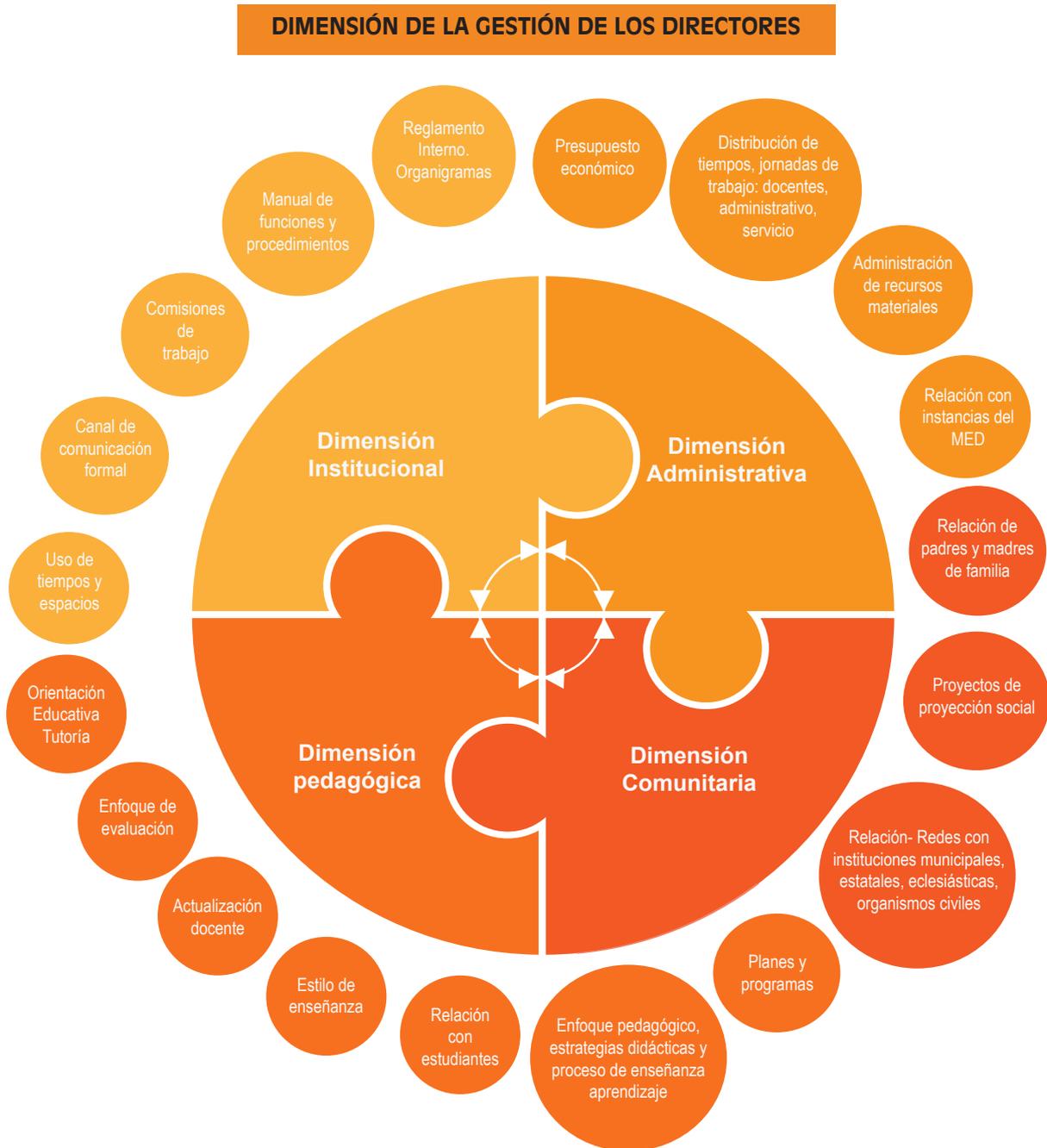
Toma en cuenta la labor de los docentes; es decir, el dominio que tengan al realizar su trabajo en el interior del aula, sus capacidades para planificar y desarrollar programas y estrategias didácticas, así como las relaciones que establecen con sus estudiantes.

En conclusión, orienta conceptual y metodológicamente a los equipos en el desarrollo de procesos pedagógicos dinámicos que favorecen el aprendizaje de los estudiantes y fortalece el desarrollo de la cultura de la evaluación de los aprendizajes.

Dimensión Comunitaria

Consiste en la forma y modo de relacionarse que tiene la escuela con la comunidad. La estudia, la conoce, comprende sus condiciones y atiende sus necesidades y demandas, además que logra integrarse a ella. Es importante que el director fomente la participación activa de los diferentes miembros de la comunidad educativa: padres de familia, líderes comunales y organizaciones, buscando fortalecer las alianzas con el fin de lograr excelentes los resultados en la educación de los estudiantes.

Adicionalmente las Dimensiones de la gestión en la escuela deben contemplar aspectos que se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (p.33). Lima: Asociación Empresarios por la Educación.

COMPETENCIAS DEL DIRECTOR

Existen algunas habilidades y competencias necesarias y propias del cargo del director. Profundizaremos en ellas.

El Director de una I.E. debe desarrollar un conjunto de capacidades que le permitan una gestión adecuada. Las principales son: el liderazgo, comunicación, el trabajo en equipo, motivación y la toma de decisiones.

PRINCIPALES COMPETENCIAS DEL DIRECTOR



Liderazgo

Debemos partir definiendo que es **Liderazgo**

“Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo”.⁷

Entonces ¿qué es un líder?

Es aquella persona que desempeña el papel de guía o jefe de un grupo con la finalidad de lograr las metas propuestas.

El líder debe tener condiciones especiales como:

- Habilidad para saber qué hacer.
- Actitud para inspirar con compromiso.
- Capacidad de motivar a su equipo.
- Uso adecuado de los medios y recursos con los que cuenta.
- Conocer su entorno para buscar las posibilidades de lo que sí se puede hacer en lugar de centrarse en lo que falta.
- Poder de negociación.
- Orientación del trabajo a resultados.
- Capacidad de planificar y actuar.



¿Qué hacen los líderes?

- Inspiran acción
- Comunican
- Apoyan y facilitan

Principales rasgos del liderazgo

- Optimismo
- Confianza
- Integridad
- Capacidad para decidir

7. Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA.

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico tiene un alto componente de liderazgo democrático, el cual debe estar basado en distribución de responsabilidades y toma de decisiones realmente participativas. No es un liderazgo focalizado, por el contrario, es un liderazgo que se produce como un fenómeno entre los líderes de la Institución Educativa y no se manifiesta solo en posesión de una sola persona. Por tanto, el liderazgo pedagógico es algo que va más allá de los tipos de liderazgo o el número de personas sobre el cual descansa; es una función que se desarrolla y se manifiesta en las personas que componen la institución educativa formulando y rediseñando la cultura escolar.

En términos prácticos, el liderazgo debe girar en torno a los objetivos de enseñanza establecidos por la escuela y, por tanto, su función es la de un liderazgo sobre el trabajo pedagógico de los docentes. Esta función no debe ser invasiva sobre el trabajo de los docentes sino colaborativa en relación a un objetivo común perseguido por todos y que tienen en última instancia, el propósito de mejorar los aprendizajes de niñas y niños. Consecuentemente, se trata de una redistribución de los roles dentro de la institución educativa interpretados en función, no de la jerarquía sino del compromiso y la responsabilidad de cumplir con unos objetivos que se encuentran por encima del conjunto de las personas que componen la IE como es la calidad educativa y el logro de los aprendizajes en los alumnos/as.

A efectos de producir ejercicios prácticos para que el director incluya las TIC en sus prácticas de liderazgo pedagógico, se propone la siguiente tabla⁸:

Responsabilidades	El área en la cual el director influye...	Apoyo de las TIC: ejemplo...
Cultura	Los actores involucrados en la actividad escolar comparten creencias, sentido de comunidad y cooperación.	Generación de grupos en redes sociales entre los actores de la IIEE que funcionen como espacio de interacción
Orden	Están establecidos los procedimientos y rutinas de operación (estandarizados).	Instrumentos de gestión trabajados en línea a partir de archivos compartidos sobre pautas de organización, buenas prácticas en la comunicación, etc
Disciplina	Procura que los profesores no pierdan el foco hacia otros asuntos en temas y en horarios en que deben estar dedicados a la enseñanza.	Mecanismos de monitoreo en base a hitos que enfoquen la línea de trabajo a la consecución de objetivos a través de
Recursos	Entregan a los profesores materiales y el desarrollo profesional necesario para una exitosa ejecución de sus trabajos.	Aplicación de las últimas herramientas TIC a las metodologías didácticas de las diversas materias
Currículo, enseñanza, evaluación	Está directamente involucrado (relacionado) con el diseño e implementación del currículo, enseñanza y prácticas de evaluación.	Programa de alfabetización digital en la IIEE

8. Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista PRELAC, 1(1)

Enfoque	Establece objetivos claros y mantiene esos objetivos como prioritarios para el establecimiento escolar.	Repositorios de documentos oficiales que orienten a la comunidad educativa, uso de las nubes como One drive, Sky drive, Dropbox, etc.
Conocimiento del currículo y enseñanza de evaluación	Tiene conocimiento acerca del currículo impartido, de los tipos de enseñanza y de los sistemas de evaluación que se implementan.	Incorporar sistemas de evaluaciones en línea compartidos con todos los integrantes de la I.E.
Visibilidad	Tiene un contacto cualitativo e interacciona con los profesores y estudiantes.	Estar conectados mediante intercambio de correos masivos, notas informativas de logros y actividades.
Estímulo en lo cotidiano (recompensa)	Reconoce y premia los logros personales.	Incentivar a los docentes a postular a concursos como La Buena Escuela, Soluciones para el Futuro, Maestro que deja Huella etc.
Comunicación	Establece fuertes líneas y canales de comunicación con los profesores y estudiantes.	Conectar a la comunidad educativa mediante la creación de grupos de correos, incentivar el uso de Whatsapp, Messenger.
Relaciones con el entorno (outreach)	Representa al colegio ante los agentes relacionados con el mismo (stakeholders).	Identificar medios electrónicos de comunicación, página web, Blog, etc.
Incorpora/participa (input)	Involucra a profesores en el diseño, implementación de importantes decisiones y políticas a poner en práctica en el colegio.	Uso de herramientas de trabajo colectivo y en línea para recibir opiniones en la toma de decisiones. Trabajando en línea con el planner, utilizando el excel para diseño de procesos en clases.
Afirmación	Reconoce y celebra los logros del colegio, así como reconoce fracasos.	Da a conocer mediante las redes sociales y la web Institucional los logros alcanzados.
Relaciones	Demuestra preocupación por aspectos personales de los profesores y el personal.	Cuenta con un canal de comunicación directo con docentes, como el correo electrónico, Skype.
Agente de cambio	Tiene la voluntad de proponer cambios en el status quo.	Pone a disposición herramientas y espacios de formación para los docentes, office 365.
Optimizador	Inspira y lidera nuevas y desafiantes innovaciones.	Pone a disposición herramientas y espacios de formación para los docentes.
Ideales/creencias	Comunica y opera desde fuertes ideales y creencias sobre escolaridad.	Repositorios de documentos oficiales que orienten a la comunidad educativa, las fortalece con ayuda de los portales educativos.
Monitores/evaluadores	Monitorea la efectividad de las prácticas del colegio y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.	Incorporar sistemas de evaluaciones en línea compartidos con todos los integrantes de la I.E. Desde el uso de Excel y plantillas para creación de formatos de seguimiento.
Flexibilidad	Adapta su comportamiento de liderazgo a las necesidades de una situación actual y está tranquilo con el disenter.	Uso correcto del celular y sus aplicaciones.
Conciencia de situación	Está consciente de los detalles y el trasfondo en la gestión del colegio y usa esta información para gestionar ante situaciones o problemas potenciales.	Cuenta con un canal de comunicación directo con docentes, como el correo electrónico, Skype.
Estimulación intelectual	Asegura que los facultativos y el personal están al tanto y actualizados de las teorías y prácticas que le corresponden a cada cual. Promueve y fomenta el diálogo común en relación a este tema en el colegio.	Construcción de un blog conjunto donde los docentes y cuerpo directivo proponen temas educativos: ej. Paradigma constructivista, metodologías para integrar saberes culturales en la didáctica, etc. Motivar la participación en redes educativas que les permita acceder a información actualizada.



Lectura complementaria 1

Liderazgo e inteligencia emocional

Daniel Goleman⁹ señala que todo líder debe desarrollar un conjunto de competencias emocionales:

- Autoconciencia
- Autogestión
- Conciencia social
- Gestión de las relaciones

a. Autoconciencia emocional. Los líderes “conectan con sus señales internas y reconocen el efecto que tienen sus sentimientos en ellos mismos y en su rendimiento laboral”.

b. Autogestión. Los líderes gestionan adecuadamente sus sentimientos y los impulsos perturbadores que los asaltan. Incluso son capaces de canalizarlos y aprovecharlos.

c. Conciencia social. Los líderes desarrollan empatía: escuchan con atención y son capaces de comprender la perspectiva del interlocutor. Favorecen un clima social adecuado.

d. Gestión de las relaciones. Los líderes inspiran, influyen, promueven el desarrollo personal y resuelven adecuadamente los conflictos.

Entrando en el concepto de liderazgo escolar, debemos comentar que es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

En los últimos años en el sector educativo se ha puesto énfasis en la gestión de la escuela como producto de la descentralización, en donde la mayor autoridad la tienen las escuelas y sus directores a cargo. Se ha relevado la necesidad del ejercicio de liderazgo.

La calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo escolar en el centro del debate educativo actual.

Como veremos más adelante, el liderazgo pedagógico es necesariamente un liderazgo distribuido, “repartido” a nivel vertical y horizontal en la Institución Educativa. Un líder que no escucha o no recoge la opinión de los miembros de su institución no puede inspirarlos o motivarlos.

9. Goleman, D. (2014). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B.



RECURSOS TIC

Son varias las herramientas que pueden ayudar al Director a fomentar el trabajo en equipo, a motivar al personal de su Institución Educativa, a mejorar la comunicación y, con ello, a consolidar su liderazgo. Los procesadores de texto, los programas que permiten compartir archivos, trabajar en la nube y participar en foros virtuales, son algunas de las herramientas tecnológicas disponibles. En este caso nos ocuparemos del procesador de texto.

Resulta útil en el quehacer diario elaborar documentos empleando un procesador de textos, añadirles formatos ya prediseñados en ese programa, usar tablas, insertar imágenes mejorando su contraste, brillo o convirtiéndolas en sello de agua, crear formularios sin necesidad de conexión a internet.

Procesadores de texto

Microsoft Word

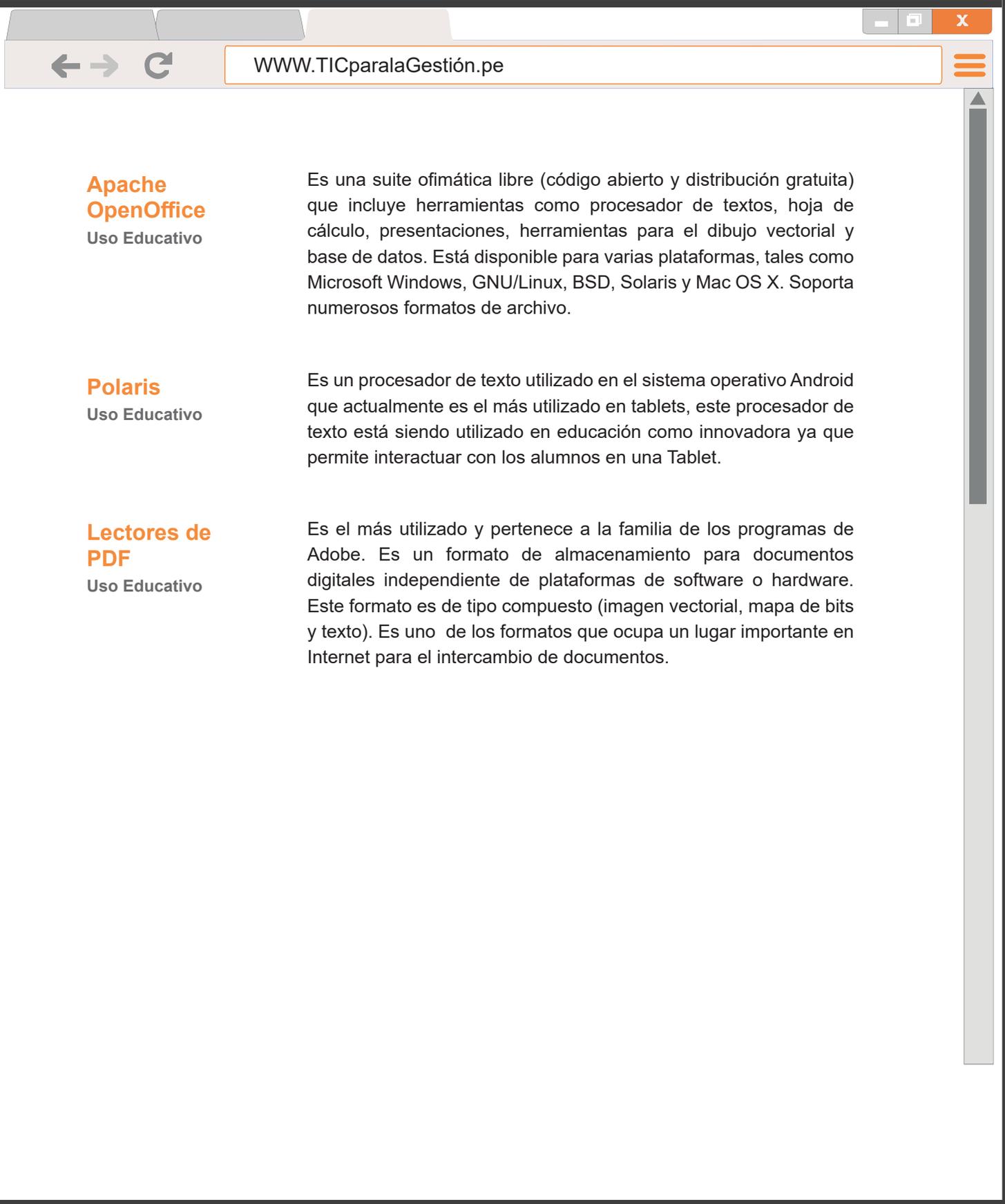
Uso Educativo

Es una aplicación informática orientada al procesamiento de textos. Fue creado por la empresa Microsoft y viene integrado en el paquete ofimático denominado Microsoft Office.

AbiWord

Uso Educativo

Es un programa procesador de texto, software libre y multiplataforma que puede ser utilizado en los sistemas operativos Linux, Mac OS, Microsoft Windows. Se caracteriza por la sencillez de su interfaz y los bajos requerimientos técnicos que permiten usarlo en equipos considerados ya obsoletos. AbiWord tiene un añadido o para buscar la referencia de Wikipedia sobre cualquier palabra previamente seleccionada.



Trabajo en equipo



Importante

Cada integrante de un equipo posee habilidades que complementan o refuerzan las habilidades de los otros integrantes, que en conjunto harán más eficiente el trabajo y lograrán buenos resultados deseados de manera eficiente.

El trabajo en equipo consiste en la mutua colaboración de las personas para alcanzar un resultado. Esto implica que los integrantes posean la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de saber formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

En consecuencia, el trabajo en equipo es una excelente manera de generar compañerismo entre los miembros del grupo de una organización.

La necesidad de trabajar en equipo fue generada por los cambios que las empresas han tenido con el correr de los años, como parte de las mejoras para desarrollar de la manera más eficaz los objetivos de crecimiento.

No es posible conseguir buenos resultados de forma individual. Es por esta razón que en todo ámbito laboral es necesario el apoyo de todos los integrantes para llegar al objetivo final, sea cual sea éste. También podríamos afirmar que el trabajar en equipo guarda estrecha relación de

Entonces, ¿qué es un equipo?

Es un grupo de personas que trabajan en conjunto, con habilidades individuales pero con objetivos compartidos y que tienen una meta en común. Para mejores resultados, el trabajo en equipo debe tener un líder sea capaz de coordinar las tareas a desarrollar.

El trabajo en equipo, como veremos más adelante, tiene numerosas ventajas: permite trabajar con menos tensión, posibilita la búsqueda de soluciones desde diferentes puntos de vista, hace viable el desarrollo de tareas más complejas en menor tiempo, etc.

En el ámbito de la escuela, el trabajo en equipo constituye una columna vertebral sobre la que se apoya la gestión de una institución educativa. No es posible gestionar una institución si no se conforman equipos de trabajo.

Los directores deben aprender a confiar y a delegar responsabilidades entre el personal docente y administrativo de la institución. Solo de esta manera podrán involucrarlos en el logro de las metas y objetivos institucionales.

Comunicación

Una de las tareas inherentes de la función directiva consiste en establecer redes de comunicación, es decir, saber comunicar internamente y con el entorno. Es además, una de las competencias necesarias para desarrollar esta compleja tarea que incluye también: informar acerca de disposiciones y normativas, dar instrucciones, mantenerse informado sobre las actividades que ofrecen los organismos, motivar y escuchar problemas (Mintzberg, 1983).

La comunicación comprende la transmisión de sentimientos, emociones, opiniones o cualquier otro tipo de manifestación verbal, escrita o gesticular. Entendiendo también como la capacidad de escuchar, cuestionar, transmitir y expresar ideas, conceptos de forma efectiva y asertiva.

Un líder debe saber comunicar, expresar de forma clara los objetivos planteados, tener la habilidad de estimular a los miembros de su equipo compartir información para que todos puedan expresarse en las mismas condiciones y valorar el aporte que puedan dar todos los miembros.

La comunicación presenta distintos flujos o direcciones.

Vertical descendente, cuando se debe dar pautas u órdenes de los planes a seguir.

Vertical ascendente, cuando un miembro del equipo transmite un mensaje a un miembro de jerarquía superior.

Horizontal, al coordinar avances de los trabajos que se vienen realizando, para resolver con rapidez problemas que se presenten en el camino.

Diagonal, en caso de comunicación entre otras áreas o niveles jerárquicos

Los miembros de un equipo se sienten parte importante del mismo cuando sus opiniones y/o sugerencias son atendidas y valoradas. En estos tiempos un gran líder es quien logra el compromiso de sus colaboradores logrando vínculos de comunicación a todo nivel.



Importante

Saber establecer
redes de
comunicación a
todo nivel



El director durante su gestión, debe lograr que las cosas centrales para la escuela también lo sean para su equipo. No basta con construir objetivos y enviarlos por un correo electrónico. Hay que saber qué y cómo decirlo.

Comunicar es un acto complejo que requiere alinear todos los factores que intervienen en el proceso con los objetivos comunicacionales, los cuales deben ser claros para los docentes, padres y estudiantes. Es importante analizar si los canales de comunicación que se usan son efectivos para establecer y fortalecer la comunicación con los estudiantes.

Sabemos que la comunicación tanto cara-cara como a través de los diversos canales y medios que se utilizan para dar y recibir información no deja de ser problemática en la mayoría de las escuelas.

Algunas escuelas adoptan modelos de comunicación basados en el desarrollo de compromisos entre docentes y estudiantes, padres, autoridades, para establecer vínculos más fuertes y sustentables. Cuando funcionan de esta forma, los espacios de comunicación se convierten en valiosos ámbitos donde se dialoga e intercambia información y experiencias.





Llevándolo a mi práctica 2

1. ¿Qué características debe tener un líder?

2. ¿Qué es equipo y trabajo de equipo? ¿Por qué es importante el trabajo en equipo?

3. ¿Es importante la comunicación? ¿Por qué?



Gestionar la participación de los miembros de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y padres de familia) se facilita utilizando herramientas de comunicación (chat) tales como Skype, Oovoo, Line, Viber, Wechat, Facebook Messenger, Whatsapp, etc. También es posible agilizar la comunicación utilizando, Google Calendar, listas de correos, redes sociales como Twitter, Snapchat, Instagram, Facebook, donde incluso se puede crear un fanpage de la I.E.

Los directores tienen ahora más herramientas que el correo electrónico. Pueden organizarse creando grupos de colaboración, calendarios institucionales o de actividades, encuestas en línea, guardar información en la nube a través de aplicaciones como Google Drive, OneDrive, Dropbox, entre otras, las mismas que permiten compartir documentos y trabajarlos en equipo.

Pueden además utilizar el Facebook y crear una página institucional. De esta manera, se mejora el control de la información que llega a los padres de familia, alumnos y público en general. Incluso se puede enlazar con Twitter.

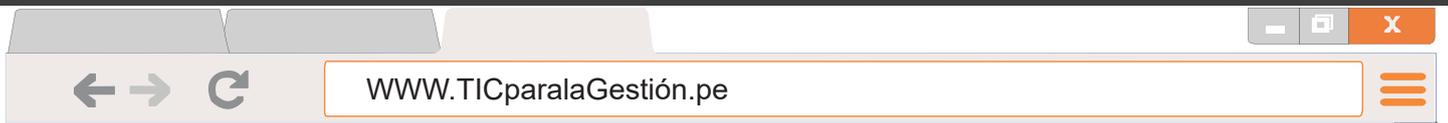
Es clave en la gestión del director desarrollar presentaciones efectivas para comunicar, persuadir o motivar a la audiencia. Para ello, hay una serie de herramientas y softwares siendo el más utilizado, el PowerPoint.

Correo Electrónico

Los escenarios educativos actuales apuntan a la utilización de las tecnologías de información y comunicación para potenciar los procesos de enseñanza y de aprendizaje. El uso del correo electrónico y otros servicios que ofrece Internet ha aumentado día tras día, ya que son elementos de conexión entre el profesor-alumno y entre alumnos, sin embargo, el éxito de su aplicación didáctica dependerá de la intención y estrategia que se emplee.

Con el uso de esta herramienta de comunicación en los procesos de enseñanza y de aprendizaje no sólo desarrollaríamos habilidades en el uso de las tecnologías con fines didácticos, sino que además fortaleceríamos las relaciones personales entre docente y alumnos, debido a que su uso suele generar interés y motivación en el estudiantado.

Entre algunas ventajas del uso didáctico del correo electrónico encontramos: Permite la realización de la tutoría a distancia y actividades didácticas. Estimula la cultura de colaboración y amplía las posibilidades del trabajo en equipo. Provee inmediata accesibilidad a las informaciones de interés del grupo. Permite acceder a conocimientos inmediato de las aportaciones realizadas entre los estudiantes. Ayuda al alumnado a desarrollar la autonomía de su proceso de aprendizaje, según



sus conocimientos y habilidades. Ofrece a nuestros estudiantes la posibilidad de participar como colaboradores en los temas a desarrollar.

Calendarios de correo

El calendario es una herramienta tecnológica importante para la organización y gestión.

Crear citas y eventos

Del mismo modo que escribiría en un cuaderno, puede hacer clic en una sección del Calendario ya sea de Gmail, Yahoo o Outlook que le permite ver fácilmente la fecha y la hora actuales. Puede seleccionar un sonido o un mensaje que le recuerde sus citas, reuniones o eventos y colorear los elementos para identificarlos rápidamente.

Organizar reuniones

Seleccione una hora en el Calendario, cree una convocatoria de reunión y seleccione a las personas que invitará.

En los calendarios de Outlook y Gmail le permitirá encontrar la primera hora en la que todos estén libres. Cuando envíe la convocatoria de reunión por correo electrónico, los invitados la recibirán en la Bandeja de entrada. Cuando abran la convocatoria, pueden aceptarla, aceptarla provisionalmente o rechazarla haciendo clic en un único botón. Como organizador, puede hacer un seguimiento de quién acepta o rechaza la convocatoria, o quién propone otra hora para la reunión, al abrir la convocatoria.

Consultar calendarios de grupos

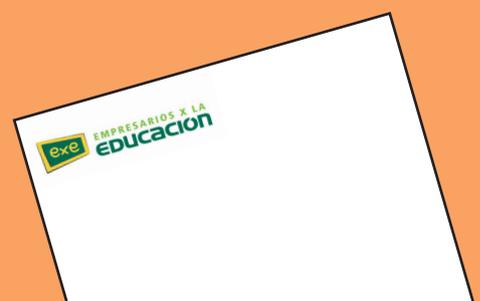
Puede crear calendarios que incluyan las programaciones de un grupo de personas o recursos a la vez. Servirá por ejemplo, para consultar las programaciones de todas las personas del departamento o todos los recursos, como las salas de reuniones de su edificio. Esto ayuda a programar las reuniones con mayor rapidez.

Redes sociales

Las “redes sociales” actualmente ocupan un lugar muy importante en la interacción entre personas y constituyen el fenómeno socio-comunicativo más importante del momento. Facebook y Twitter son parte de ellas. Estas plataformas están siendo tomadas por empresas e instituciones, pero está por verse su potencial en el ámbito educativo.

Facebook El Facebook no educa como tal, pero sí puede ser una herramienta que facilite el aprendizaje

Twitter En el sector de la educación es uno de esos campos que están en constante cambio, y exige a los profesores y educadores ir adaptándose a los nuevos medios. Convertir Twitter en uno de los canales de comunicación entre alumnos y profesores puede hacer que aquellos que no tenían ningún interés en la asignatura comiencen a cultivarlo. Es una herramienta potente en periodismo.



Motivación

En la actualidad, una persona busca pasar “todo su día” realizando labores que lo estimulen y lo hagan sentir útil. Del mismo modo quiere estar en un lugar cómodo, donde pueda desarrollarse de forma profesional y personal, así como obtener demostraciones de afectividad o agradecimiento por la labor que desarrolla.

La palabra motivación hace referencia a un conjunto de estímulos o incentivos que permiten a una persona a reaccionar o actuar de alguna determinada manera. Siempre está relacionada a una connotación positiva, ya que genera el interés para conseguir un objetivo.

Son muchas las formas de motivar a los colaboradores y son más valoradas las que se realizan en forma pública, donde se reconoce el esfuerzo adicional que éste realizó para alcanzar la meta propuesta.

Se da más importancia a los incentivos o reconocimientos del jefe que de la misma empresa y estos pueden ser desde un simple “gracias” hasta un premio monetario adicional por cumplimiento de metas u objetivos trazados.

Un líder puede conseguir mayor compromiso de sus colaboradores valorando el trabajo que realizan, cuando fomenta entre ellos el respeto de sus labores y cuando se les involucra y comunica los objetivos y los planes de la empresa.

El líder podrá conseguir mejores resultados al mencionar los logros positivos sin reprender los errores, pero ellos no implican que éstos queden sin corrección. La comunicación de los errores debe ser de manera correctiva y sin reproches.

Todo Director debe motivar y guiar a los docentes, estudiantes y padres de familia hacia el logro de los fines y metas institucionales que, más allá de la normativa o los documentos oficiales vigentes, se traducen en lograr que todos los estudiantes logren los aprendizajes necesarios para desenvolverse adecuadamente en la sociedad.



Importante

Los líderes inspiran, no dirigen. Parte de su éxito radica en compartir su visión y motivar a otros a que los acompañen en pos de ese sueño, de esa meta



Toma de decisiones



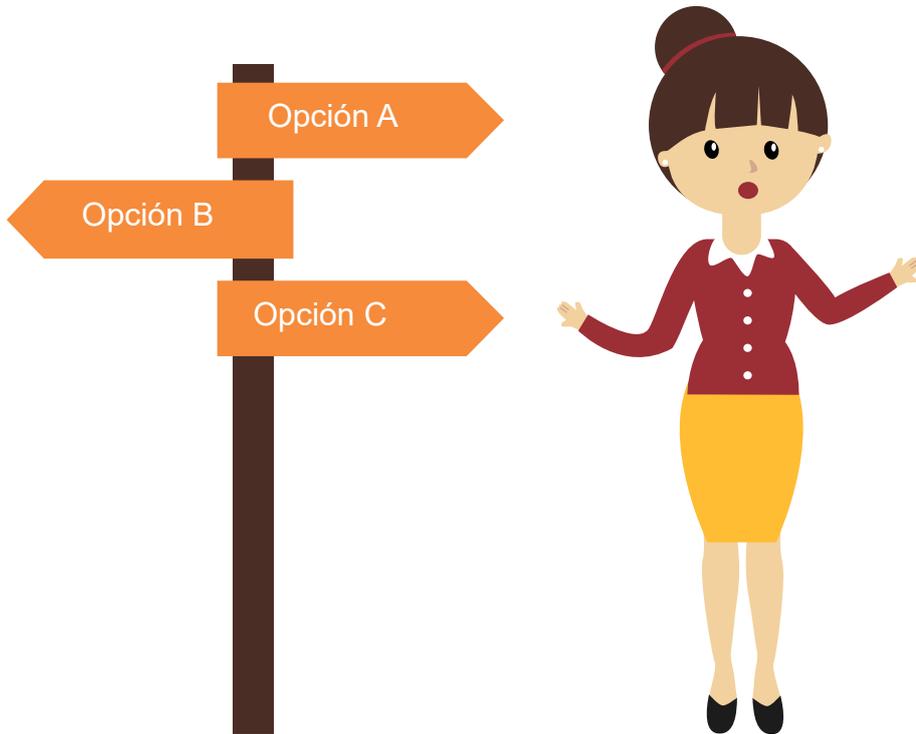
Importante

La toma de decisiones requiere contar con información pertinente y actualizada

Santiago Lazzati¹⁰ sostiene que en esencia todo el proceso decisorio puede enfocarse como un sistema cuyo input es la información y cuyo output es la decisión orientada a la acción.

La toma de decisiones es un proceso que necesita que se cuente con información pertinente y actualizada. Muchas veces, los Directores tienen información incompleta, desactualizada o desperdigada entre diversos medios y dispositivos (memorias usb, correos electrónicos, sistemas de registro, etc) ocasionando que sea difícil que puedan acceder a ella en el momento en que la necesitan.

Continuamente las personas deben optar por alguna opción o alternativa que sea la más conveniente para lograr lo que se desea. Estas opciones se ven en la vida cotidiana como en la vida laboral con menor o mayor grado de importancia y el decidir por la alternativa adecuada harán fácil o difícil aceptar las consecuencias que resulten de éstas.



10. Lazzati, S. (2013). Toma de decisiones, La: Principios, procesos y aplicaciones. Ediciones Granica.

Data para tomar decisiones

Durante nuestro día a día nos encontramos con preguntas fáciles de responder si tuviésemos las herramientas adecuadas. ¿En qué periodo ha sucedido? ¿Han logrado aprobar las últimas evaluaciones? ¿Cuántos?

Con una información adecuada podríamos responder estas y muchas interrogantes más. Es por eso que la información es la clave no solo para responderlas sino para tomar decisiones acertadas que apoyen la mejora constante de cualquier situación.

En la gestión, el uso de la información permite mejoras en diversos sentidos.

- Permite conocer en detalle los avances.
- Ayuda a entender porqué suceden las cosas
- Proporciona datos para identificar qué caminos benefician los mejores resultados
- Ayuda a consensuar ideas en equipo y facilita convocar y sumar compromiso de los equipos
- Permite definir los pasos y estrategias, proyectar acciones y elegir personas.

En síntesis, el uso de la información permite medir la realidad, colabora con la comunicación y la claridad de los mensajes. Ayuda a entender el porqué de las cosas, a definir pasos y estrategias, y a fijar nuevas metas. Por último, permite evaluar en qué medida se logran los objetivos luego de implementar diferentes estrategias, e identificar nuevos desafíos y oportunidades para seguir mejorando.



Importante

La información ayuda a ir más allá de las percepciones, confirmar lo que se ve a simple vista o refutarlo con hechos concretos, permite definir los pasos a seguir para mejorar.

¿Cómo tomar decisiones?

La toma de decisiones es un proceso que se puede ir perfeccionando con la práctica y con la utilización de algunas herramientas específicas. A continuación, revisaremos algunos métodos y estrategias para la toma de decisiones:

a. El método de los cinco pasos¹¹

El método de los 5 pasos es uno de los más conocidos. Parte de la identificación de un problema, pasa por la generación y evaluación de alternativas de solución y termina con la implementación de la alternativa seleccionada

1

Definir el problema: ¿Qué es lo que se desea conseguir o solucionar?

2

Buscar alternativas: proponer el mayor número de alternativas posibles, ya que cuantas más se tenga, más posibilidades hay de escoger la mejor.

3

Valorar las consecuencias de cada alternativa: considerar los aspectos positivos y negativos que cada alternativa puede tener, a corto y largo plazo, tanto para nosotros como para otras personas. En ocasiones es necesario recabar nuevos datos que ayuden a valorar las distintas alternativas con las que se cuenta.

4

Elegir la mejor alternativa posible: Una vez que se ha pensado en las alternativas disponibles y en las consecuencias de cada una de ellas, habrá que escoger la más positiva o adecuada.

Una vez que se han valorado las distintas alternativas, hay que compararlas entre sí, escoger la que más nos satisfaga. Como norma general, se elige aquella que tenga más ventajas que inconvenientes. Si utilizamos el procedimiento matemático, se opta por aquella alternativa que tiene el número positivo más alto.

A veces la mejor alternativa no es ninguna de las propuestas sino que surge como combinación de varias de las propuestas.

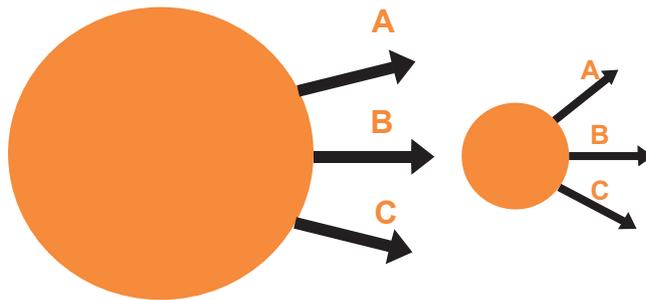
5

Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios: Una vez elegida, deberemos responsabilizarnos de la decisión tomada y ponerla en práctica. Además debemos preocuparnos por evaluar los resultados, con lo que podremos cambiar aquellos aspectos de la situación que todavía no son satisfactorios y además podremos aprender de nuestra experiencia.

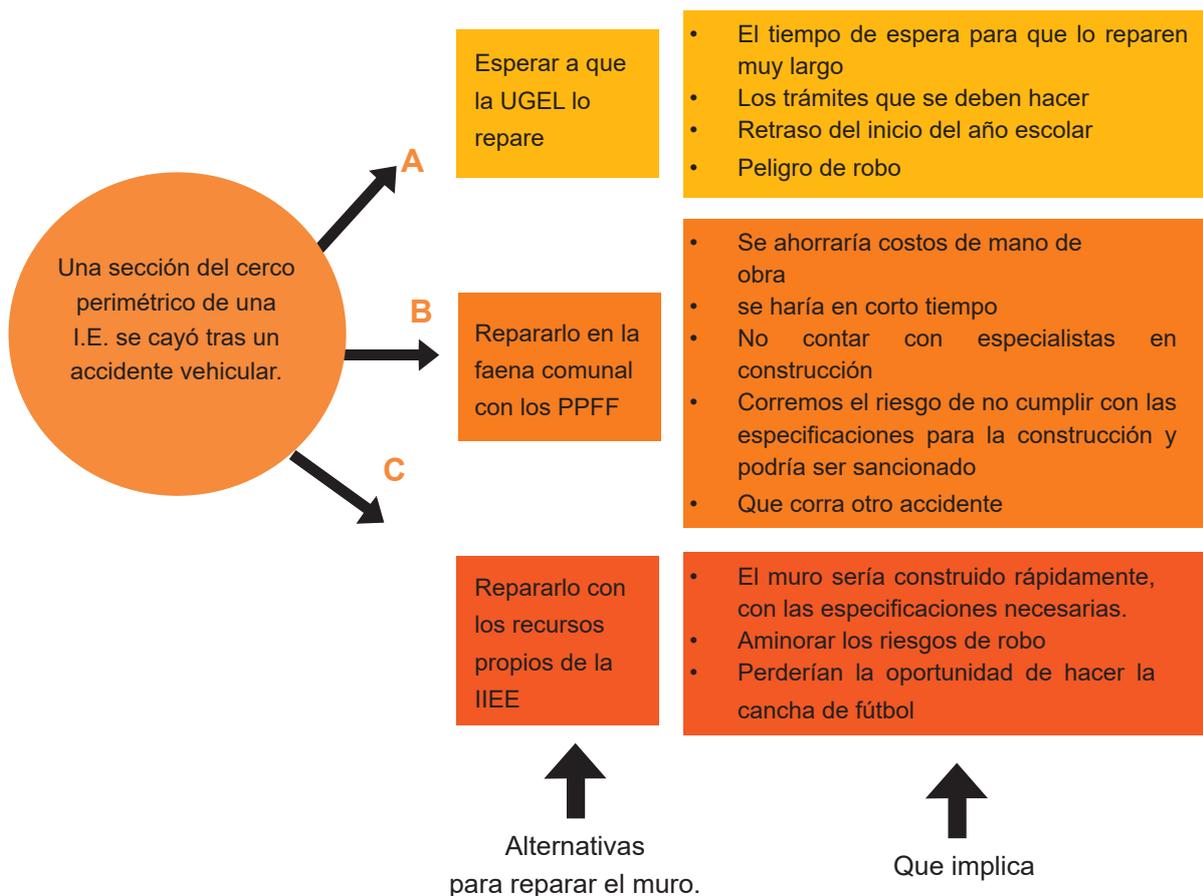
11. Marcuello, A (s.f) La Toma de decisiones. Un método para resolver problema de forma autónoma y responsable (Web). Obtenido de http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/toma_de_decisiones.shtml

b. Árbol de decisión

El árbol de decisión es una forma gráfica (que semeja las ramas de un árbol) de representar un conjunto de alternativas inherentes a un proceso decisorio que están sucesivamente encadenadas. Las alternativas pueden corresponder a decisiones propias o de otras personas, o bien a hechos aleatorios. El árbol de decisión se suele emplear especialmente cuando de una decisión primaria propia se desprenden alternativas que dependen de decisiones de otras personas o de hechos aleatorios. El árbol empieza por un nodo, que se ramifica en alternativas de solución.



A veces, una de las alternativas da origen a otro nodo, del cual se ramifican otras alternativas



Todo problema plantea alternativas de cursos de acción a fin de superar o acortar la brecha, vale decir, lograr el objetivo o al menos, acercarse a él.

Los indicadores

Los indicadores son síntomas o señas, no son la realidad. Fundan una representación resumida de la misma, una perspectiva general de la situación de la escuela.

Los indicadores de gestión califican y controlan o evalúan el progreso en el acercamiento a los objetivos planteados. Ayudan a confrontar las intuiciones con la evidencia empírica, para poder confirmarlas o refutarlas. De nada sirve construir indicadores y revisar sus variaciones si no se usan para tomar decisiones y definir acciones a seguir.

Por ejemplo, las calificaciones son indicadores del desempeño académico de los estudiantes, como también de la efectividad del método de enseñanza utilizado por el docente.



Importante

Los indicadores son recursos a los que siempre se debe recurrir en una I.E. pues evidencian lo que está sucediendo en ella.

Claves para que el equipo directivo use la información

- Convertir la lectura de los indicadores en una rutina informativa cargada de sentido. Dar una periodicidad a la lectura de estos indicadores.
- Utilizar los indicadores necesarios que permitan controlar de manera general el estado de la escuela
- Considerar la variable tiempo en la lectura de los datos.
- Trabajarlos y compartirlos vía correo electrónico o ponerlos en un repositorio para que todos los involucrados puedan acceder a la información. Esto gracias a las múltiples herramientas que las TIC ponen a disposición del Director.



Llevándolo a mi práctica 3

1. ¿Qué cree usted que pueda motivar a los integrantes de su equipo?

2. ¿Qué debemos de tener en cuenta a la hora de tomar una decisión?

3. ¿Cómo actúan los indicadores en el día a día?



RECURSOS TIC

Desarrollar un sistema de gestión de la información ayudará a que ésta sea actualizada y pertinente, lo que contribuirá a una buena toma de decisiones.

Es útil saber cómo organizar los archivos en una computadora y poder compartirlos con directivos, docentes u otros usuarios. Para ello se debe aprender a crear carpetas, ordenarlas, a compartir archivos en red con determinados usuarios, así no se cuente con conexión a Internet.

Es fundamental saber utilizar las bases de datos para poder analizar la información. Para esto es imprescindible conocer el manejo de las hojas de cálculo como Excel y así poder realizar operaciones matemáticas, sacar porcentajes, hacer gráficos y cuadros estadísticos entre otros, facilitando así el análisis de la data o información.

Para el manejo de bases de datos más complejas el Access es la herramienta más utilizada

Las bases de datos son muy importantes para la toma de decisiones y para crearlas hay que usar criterios precisos que permitan un correcto filtrado y se obtenga información precisa y rápida.

BASE DE DATOS

La base de datos es una colección organizada de información. Suele presentarse en una tabla compuesta por columnas y filas, en las cuales las columnas definen a los campos y las filas al número de datos que existe en la tabla.

A continuación algunos conceptos básicos en la elaboración de bases de datos:

Tabla en Base de datos – Uso Educativo

Se refiere al tipo de modelado de datos. Ahí se guardan los datos recogidos por un programa y su estructura general se asemeja a la vista general de un programa de hoja de cálculo.

Una tabla es utilizada para organizar y presentar información. Las tablas se componen de filas y columnas de celdas que se pueden rellenar con textos y gráficos.





WWW.TICparalaGestión.pe



Registro en tabla

Es cada una de las filas en que se divide la tabla. Cada registro contiene datos de los mismos tipos que los demás registros. Ejemplo: en una tabla de nombres y direcciones, cada fila contendrá un nombre y una dirección.

Campo en tabla

Es cada una de las columnas que forman la tabla. Contienen datos de tipo diferente a los de otros campos.

Gráficos en Excel

Los gráficos se usan para presentar series de datos numéricos y así facilitan el análisis de grandes cantidades de información.

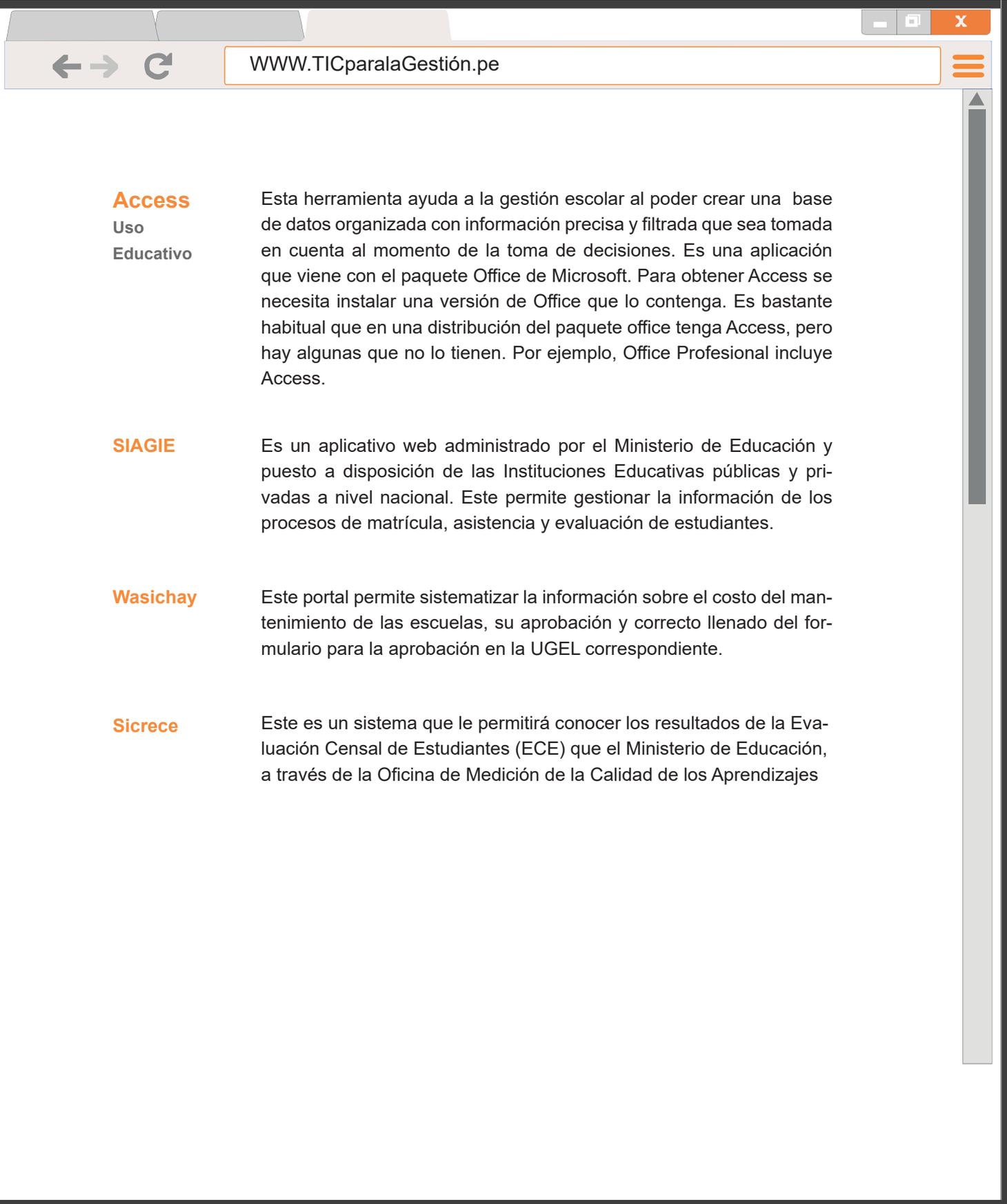
SOFTWARE PARA GESTIONAR BASES DE DATOS

Las bases de datos, las tablas y los gráficos en Excel son herramientas potentes en la toma de decisiones y manejo de gran cantidad de información. En una escuela ayuda a manejar información básica que podemos tabular como la que se muestra en los reportes que entrega el ministerio, por ejemplo, la información de la prueba censal ECE.

Excel

Es una herramienta ofimática perteneciente al conjunto de programas denominados hoja de cálculo electrónica, en la cual se puede escribir, almacenar, manipular, calcular y organizar todo tipo de información numérica o de texto. Organizar una base de datos en Excel, por ejemplo, permite la obtención de información básica de un alumno con solo el número de DNI sin necesidad de estar conectado a Internet, lo que sería de utilidad en zonas rurales.

El manejo básico del Excel puede facilitar la interacción con los portales del ministerio tales como Wasichay, Sicrece, Siagie.



Access

Uso

Educativo

Esta herramienta ayuda a la gestión escolar al poder crear una base de datos organizada con información precisa y filtrada que sea tomada en cuenta al momento de la toma de decisiones. Es una aplicación que viene con el paquete Office de Microsoft. Para obtener Access se necesita instalar una versión de Office que lo contenga. Es bastante habitual que en una distribución del paquete office tenga Access, pero hay algunas que no lo tienen. Por ejemplo, Office Profesional incluye Access.

SIAGIE

Es un aplicativo web administrado por el Ministerio de Educación y puesto a disposición de las Instituciones Educativas públicas y privadas a nivel nacional. Este permite gestionar la información de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de estudiantes.

Wasichay

Este portal permite sistematizar la información sobre el costo del mantenimiento de las escuelas, su aprobación y correcto llenado del formulario para la aprobación en la UGEL correspondiente.

Sicrece

Este es un sistema que le permitirá conocer los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) que el Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes





Módulo III

Planificación y
Marco Curricular

ÍNDICE

MÓDULO 3

I. PLANIFICACION	79
Importancia de la planificación	
Líder del proceso de planificación	
II. TIPOS DE PLANEAMIENTO	80
Planeamiento a Largo Plazo	
Planeamiento a Corto Plazo	
III. PROCESO DE PLANEAMIENTO	81
Fase estratégica	
• Definir la misión y visión	
• Analizar la situación	
• Plantear los objetivos	
• Elegir las estrategias	
Fase operativa	
• Implementación del plan de acción	
• Supervisión y monitoreo	
• Proceso de Mejora	
Llevándolo a mi práctica 1	
IV. PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	87
Planificación institucional	
Planificación pedagógica	
Importancia de la planificación pedagógica	
Los seis componentes a prever en la planificación	
RECURSOS TIC	81
V. MARCO CURRICULAR NACIONAL	92
Un currículo para toda la educación básica	
Llevándolo a mi práctica 1	
¿Qué aprender en la educación básica?	
VI. TIC Y LA CURRÍCULA	97
LECTURA COMPLEMENTARIA	100
RECURSOS TIC	102

Planificación y Marco Curricular

Se ha trazado la meta de abrir una nueva sucursal, al terminar el año las ventas deberían haberse incrementado en un determinado porcentaje, necesitamos que nuestros colaboradores sean más eficientes en sus trabajos, queremos que los alumnos desarrollen mayores habilidades de estudio. Estos son algunos de los objetivos que un gerente o director desea alcanzar durante el año, pero ¿cómo lograrlo? Cada vez que necesitamos llegar a un objetivo, éste debe tener un plan a desarrollar para que el resultado sea el deseado, hay que planificarlo.

PLANIFICACIÓN



Desarrollar un plan, camino o ruta donde se detalle los pasos a seguir para conseguir el objetivo trazado. Por tanto, planificación es un método por el cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar un propósito futuro.

La planificación debe contener los objetivos. Se debe definir qué se desea desarrollar y hacia dónde se quiere llegar. Se debe preguntar cómo es que lograrán sus objetivos y cómo se aplicarán de la mejor manera. Para obtener mejores resultados se debe tener mente abierta para la autocrítica, tener creatividad y las ganas de aplicar nuevas ideas.

La planificación se caracteriza por ser un proceso permanente y continuo. Siempre debemos estar planificando las acciones a seguir para cumplir objetivos trazados. Debe estar orientada hacia el futuro, esto quiere decir que se planifica lo que deseamos conseguir o a donde llegaremos. Busca seleccionar el camino correcto entre varias alternativas.

Importancia de la planificación

El trabajar con un plan establecido hará que él o los involucrados tengan una ruta a seguir, procesos definidos, soluciones anticipadas a posibles problemas, etc., de modo que el trabajo sea más eficiente y se obtenga un buen resultado con optimización de recursos.

Según Robbins (2011) la importancia de la planificación se concentra en las siguientes razones: proporciona dirección, reduce la incertidumbre, minimiza el desperdicio y establece los criterios que posteriormente se utilizarán para controlar.



Importante

La planificación es la parte fundamental e importante de toda gestión, ¿qué se podría gestionar si no se tiene establecido cuáles serán los pasos a seguir?.

Líder del proceso de planificación

Entre las competencias que un Líder debe tener, está el saber planificar para que su gestión sea óptima. Primero deberá conocer cuál es el objetivo, de cuánto tiempo dispone, como se desarrollará, con que elementos o recursos cuenta, que dificultades se podrían presentar, etc. Se debe tener siempre en cuenta cual es la misión, visión y los objetivos.

En el ámbito educativo el director es el responsable directo de la planificación y el llamado a convocar a todos los actores de la comunidad escolar a ser parte del proceso.

TIPOS DE PLANEAMIENTO

De acuerdo a su duración y magnitud, hay 2 tipos de planeamiento:

Planeamiento a largo plazo o estratégico

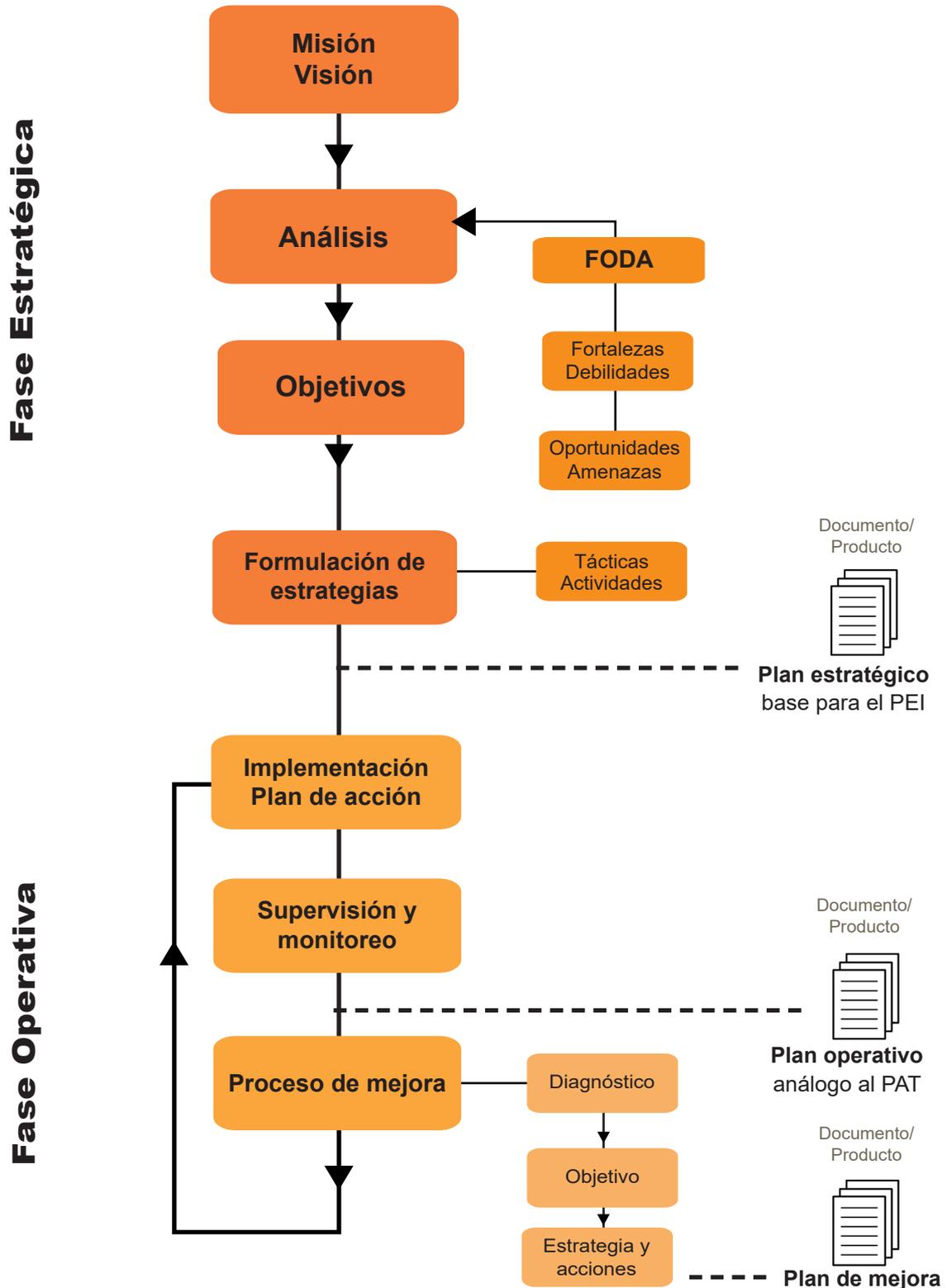
Recoge lo que la organización quiere conseguir. El planeamiento estratégico define las acciones necesarias para lograr la misión. Es genérico y de mediano y largo plazo. La estrategia se desarrolla en función a toda la institución en conjunto; por ejemplo, emplear tecnología digital, fortalecer la cultura organizacional, entre otros factores. Los recursos se refieren a temas generales como la inversión. Por ejemplo, el implementar tecnología digital no solo involucra el esfuerzo económico sino también el tiempo para el estudio previo de acondicionamiento, la misma implementación, la puesta en marcha y el seguimiento.

Planeamiento a corto plazo

Son específicos y de corto plazo (máximo un año). Presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico, permite hacer seguimiento de las acciones, define los movimientos de la actividad principal de la institución y ayuda a controlar el cumplimiento del beneficio esperado o de los objetivos planteados. Asegura el avance de la institución. También se le denomina Plan Operativo Anual (POA) y en el ámbito educativo se le conoce como Plan Anual de Trabajo (PAT).

PROCESO DE PLANEAMIENTO

Es un conjunto de actividades definidas en el que el equipo responsable de una institución refleja cual será la estrategia a seguir por la organización en el mediano plazo (5 años aprox.). Se elabora en 2 fases:



Fase estratégica

Está integrada por:

1. Formulación de la misión y visión.
2. Análisis de la situación FODA
3. Plantear los objetivos.
4. Formular estrategias y acciones.

Al finalizar esta fase se procede a la elaboración de un documento denominado Plan Educativo. En el ámbito educativo este documento se llama Plan Estratégico Institucional (PEI).



1. Definir la misión y visión

Misión: determina el propósito, fin o la razón de ser de la institución. Responde a las preguntas :¿Qué se hace? ¿Cómo? ¿Para quién? Pone énfasis en la actualidad.

Visión: es la expresión clara que indica hacia donde se dirige la organización, lo que se quiere lograr a largo plazo. Responde a las preguntas: ¿A dónde se quiere llegar? ¿Cómo? Pone énfasis en el futuro.

2. Analizar la situación

Se analizan los factores que influyen en la gestión o quehacer de la institución, factores tanto externos como internos. Una herramienta útil para esto es el llamado **FODA**.

En el **análisis externo** del FODA se observa el entorno en búsqueda de fuentes de **Oportunidad** que se deben aprovechar o de las **Amenazas** que se deben trabajar para minimizarlas o evitarlas.

El análisis interno, que mira con mucho detalle dentro de la organización, busca identificar las ventajas competitivas que corresponden a las **Fortalezas** y aquellas desventajas o situaciones vulnerables que corresponden a las **Debilidades**.

Al culminar el análisis se hace una confrontación de todos los factores para obtener información pertinente que pueda determinar las acciones a seguir, dando pie al siguiente paso que es la formulación de estrategias. Es clave realizar el FODA en toda institución.



3. Plantear los objetivos

Lo siguiente es definir los objetivos y para ello se cuenta con dos opciones. El método tradicional, que establece primero los objetivos organizacionales y que por efecto de cascada determinan los objetivos de niveles inferiores. El otro método conocido es APO (Administración Por Objetivos) que se diferencia del método tradicional en que no solo se trabajan los objetivos de la institución sino también que cada área determine sus propios objetivos, los cuales se deben revisar constantemente para analizar el progreso.

4. Definir estrategias

A partir de la definición de sus objetivos se pueden definir principales estrategias y acciones para alcanzarlos. Estas acciones también estarán orientadas a defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades para un crecimiento utilizando las fortalezas encontradas y trabajar sobre las debilidades obtenidas, para que dejen de ser situaciones de riesgo ante las amenazas o puedan debilitar las oportunidades.

En un siguiente paso se procederá a implementar las estrategias para finalmente evaluar los resultados de las acciones realizadas.

Fase operativa

Se refiere a la puesta en marcha de todo lo planeado en la fase estratégica. Está integrada por:

1. Implementación del plan de acción.
2. Supervisión y monitoreo.
3. Proceso de mejora.

A lo largo de los 5 años de vigencia del Plan Estratégico, la fase operativa se verá reflejada en el Plan Operativo Anual que en el ámbito educativo se denomina PAT (Plan Anual de Trabajo), que como se mencionó anteriormente tiene 3 acciones:

1. Implementación del plan de acción

Se refiere al trabajo en campo que ejecuta las estrategias, acciones y otras actividades que han sido previstas en el plan.

2. Supervisión y Monitoreo

Busca medir el cumplimiento de las metas durante la ejecución del plan. Es importante controlar el progreso de la ejecución en forma regular para poder observar si los avances corresponden con lo planteado. Esta acción se desarrolla ampliamente en el **Módulo 4**.

3. Proceso de Mejora

Denominado comúnmente proceso que intenta poner solución a lo que se requiere, mejorar donde es factible. Esta acción se desarrolla ampliamente en el **Módulo 5**.



Llevándolo a mi práctica 1

1. Desarrolla el siguiente cuadro basado en tu institución

1 **Misión
Visión** Definir la Misión y visión de la organización
Influye en toda la institución y es la base para toda la planeación

2 **Análisis** Analizar la situación
Analiza factores dentro y fuera de la institución y estudia y reúne información.

3 **Objetivos** Plantear los objetivos de la organización
Son la guía para cumplir con la misión y evaluar el desempeño

4 **Formulación de
estrategias** Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos
Son los planes de acción amplios de la institución para cumplir con la misión y las metas

2. Desarrolla el Análisis FODA completando el siguiente cuadro

FACTORES INTERNOS		
	Fortalezas	Debilidades
Gestión pedagógica		
Gestión institucional		
Gestión administrativa		

FACTORES EXTERNOS		
	Oportunidades	Amenazas
Gestión pedagógica		
Gestión institucional		
Gestión administrativa		

PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

La planificación es un proceso que permite programar en el tiempo un conjunto de acciones para el logro de los objetivos institucionales.

En una Institución educativa la planificación puede ser de dos tipos: Institucional y pedagógica.

Planificación institucional:

Tiene como propósito definir los objetivos y metas institucionales y prever los procesos administrativos y organizativos necesarios para el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes.

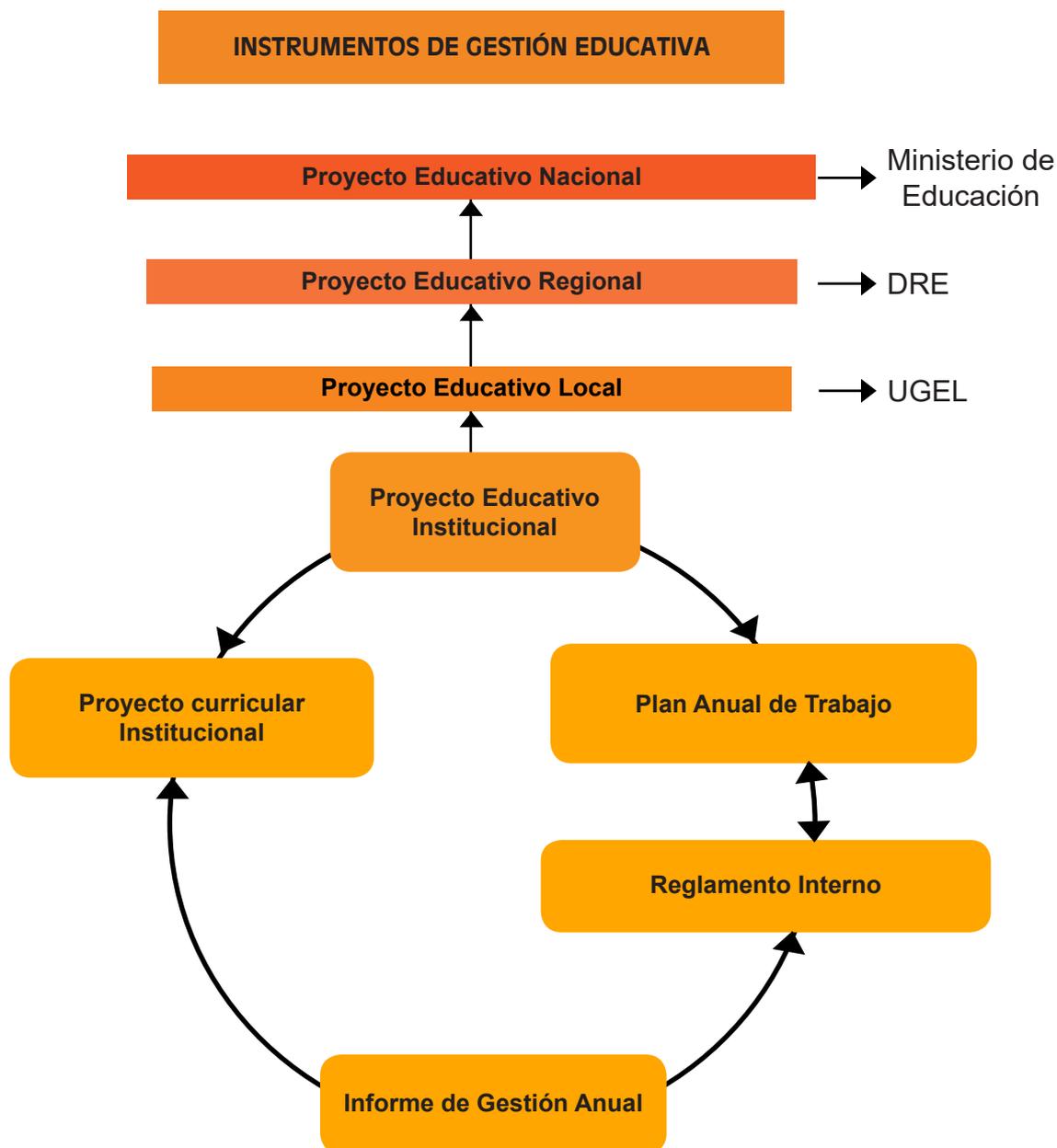
Responde a la pregunta ¿Cómo debe organizarse mi I.E. para que cumpla con su propósito? En el ámbito educativo se operativiza en una serie de instrumentos: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Educativo Curricular (PEC), Planes de Mejora Educativa, Propuesta de Gestión (manual de funciones, manual de procedimientos, organigrama), Plan Anual de Trabajo (PAT), entre otros; los cuales tienen sentido en la medida en que generan un marco propicio para los aprendizajes y guardan coherencia entre sí.

La planificación institucional debe ser participativa (involucrar en su formulación a docentes, estudiantes y padres de familia); estratégica (tener una visión y proyectarse a mediano y largo plazo); contextualizada (responder a las necesidades y problemas de su comunidad y estar articulada a las políticas del sector).

¿Cómo puedo fomentar la participación en mi I.E.?

Para fomentar la participación en la I.E. es importante implementar una serie de acciones:

- Integre a representantes de los docentes, estudiantes y padres de familia en las Jornadas de Planificación y en las comisiones y tareas que sean pertinentes. El marco normativo a veces se queda corto en cuanto a la participación, por lo que usted puede incorporarlos en las actividades que estime conveniente (por ejemplo en el Día del Logro, en los Juegos Florales, Comité de convivencia, etc.)
- Reúnase periódicamente con representantes de los docentes, estudiantes y padres de familia para recoger su opinión y puntos de vista sobre la marcha de la escuela.
- Promueva la creación y uso de espacios virtuales institucionales (Foros, Fan Page de Facebook u otros) en los que se informe y recoja opinión de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Fortalezca el CONEI (Consejo Educativo Institucional) de su I.E. estableciendo reuniones periódicas en las que tengan voz y voto, dele visibilidad haciendo participar a sus miembros en los eventos, promueva la autoformación de sus miembros para mejorar la calidad de su participación.



Planificación pedagógica o programación curricular

Tiene como propósito plasmar a nivel de aula la intencionalidad pedagógica. Busca desarrollar procesos pedagógicos que conduzcan a aprendizajes y generar condiciones para una sana convivencia. Responde a la pregunta ¿Cómo deben desarrollar sus clases los docentes para que todos nuestros estudiantes aprendan en un clima adecuado?

Se operativiza en la Programación curricular que comprende los Programas anuales, las Unidades didácticas y las Sesiones de aprendizaje.

La planificación curricular debe promover el desarrollo de competencias a través de la activación de procesos cognitivos, la generación de oportunidades de aprendizaje.

Importancia de la planificación pedagógica

“Planificar es imperioso para un profesor, pues permite juntar la teoría con la práctica. Es decir, poder hacer uso de los contenidos (teoría), que son más o menos estándares y comunes, de la forma más conveniente posible”. Sebastián Ansaldo

La Planificación Curricular es entendida como, según SINEACE¹²:

“... al proceso de reflexionar, planificar, organizar y decidir las acciones que se llevarán a cabo para propiciar el logro de las competencias señaladas en el currículo nacional. El proceso de programación considera las características, aptitudes y necesidades de los estudiantes; la naturaleza de los aprendizajes y las competencias; las estrategias pedagógicas, el espacio, el tiempo y los recursos a utilizar”.

El Ministerio de Educación señala además que toda programación:

Es una hipótesis de trabajo, dado que no existen certezas de que lo planificado se vaya a desarrollar tal como se ha pensado.

- Debe partir siempre de un diagnóstico de la situación y deducir las metas y procedimientos que después deberán cotejarse con la realidad.
- Puede entrar en revisión y modificación cuando hay señales de que lo planificado no está produciendo los efectos esperados
- Debe ser flexible para abordar situaciones imprevistas
- Debe estar abierta a revisar los supuestos de los que parte y a modificarse, en parte o en todo, cuando haya necesidad.

Las preguntas que toda planificación debe responder:

- ¿Qué van a aprender (competencias, capacidades indicadores)?
- ¿Quiénes son los que van a aprender?
- ¿Cómo vamos a conseguir que aprendan?
- ¿Con qué recursos?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Dónde ocurrirá (escenarios)?
- ¿Cómo verificaremos los progresos y dificultades de los estudiantes así como sus logros?
- ¿Cómo atenderemos las diferencias?
- ¿Qué haremos para que nadie se quede atrás?

12. SINEACE (2014) Modelo de Acreditación para instituciones educativas de educación básica Regular (Página 40) Obtenido en: <https://www.sineace.gob.pe/acreditacion/educacion-basica-y-tecnico-productiva/documentos-tecnicos-y-herramientas/>

Los seis componentes a prever en la planificación.

- a** **Problematización.** Hay que escoger cuidadosamente la situación que se propondrá como desafío inicial de todo el proceso y/o de cada clase o unidad de aprendizaje.
- b** **Propósito y organización.** Hay que prever el momento para comunicar los propósitos de la unidad y los aprendizajes que se lograrán y organizar el tipo de actividades y tareas requeridas para resolver el reto.
- c** **Motivación/interés/incentivo.** Esto no solo significa planificar las actividades para generar la motivación, el interés o algún incentivo. Además, supone redefinir el rol del docente a lo largo de todo el proceso para que el interés no decaiga y que ninguno se desenganche de la actividad, desmotivado por alguna dificultad.
- d** **Saberes previos.** Hay que prever el momento y la estrategia más adecuada tanto para recuperar saberes previos como para utilizarlos en el diseño o rediseño de la clase.
- e** **Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias.** Hay que anticipar las estrategias a usar en el proceso de enseñanza aprendizaje; sobre todo es necesario generar interacciones de calidad que faciliten el aprendizaje en todos los estudiantes y que garanticen formas de apoyo a los estudiantes con dificultades. De igual forma, se deben anticipar las estrategias y los momentos de retroalimentación al grupo, durante el proceso y al final.
- f** **Evaluación.** El recojo frecuente de información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes es lo que hará que la programación cumpla con sus tres características básicas (flexible, abierta, cíclica).

Hay que prever estrategias de evaluación formativa y sumativa para cada aprendizaje programado. Esta última debe basarse en buenas descripciones de los desempeños esperados, a fin de que las calificaciones estén sustentadas en evidencias objetivas del progreso de los estudiantes, recolectadas a lo largo del proceso



RECURSOS TIC

Muchos programas y aplicativos pueden ser herramientas útiles para concretar el Plan Estratégico (PEI) o el Plan Operativo Anual (PAT). Estos van desde el Word, Excel, el uso del Visio para diseñar flujos de trabajo y organigramas, hasta hacer uso de las nubes o clouds para almacenar y compartir contenidos tales como OneDrive, Google Drive, Dropbox, Mega Limited, Box entre otros.

Una vez que se aprenda a compartir información en la nube, se puede acceder a un mismo documento, hacer modificaciones en él, trabajar de manera conjunta en documentos desde cualquier lugar con conexión a internet. Así, la elaboración de un PAT podría estar generándose desde una PC, tablet y hasta un celular.

OneDrive Uso Educativo

Es la nube de Microsoft que permite guardar los archivos o documentos en línea y acceder a ellos desde cualquier lugar o equipo con conexión a Internet.

No sólo permite compartir documentos y trabajarlos conjuntamente con otros usuarios, sino también videos, fotos y adjuntar imágenes a los correos de Outlook directamente desde la nube.

Google Drive Uso Educativo

Es una plataforma virtual que permite almacenar y resguardar archivos personales dentro de espacios en la nube y a los cuales se puede acceder desde cualquier lugar a través de Internet.

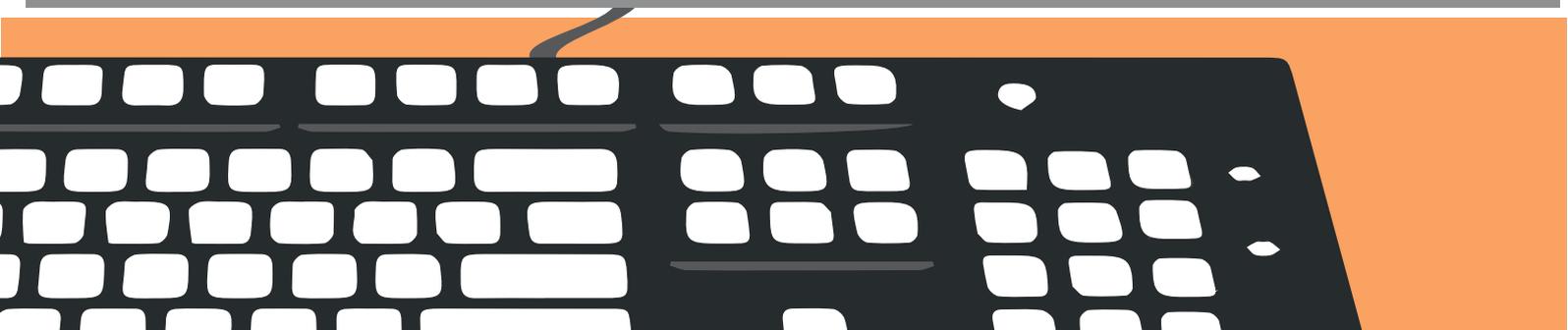
Permite además compartir documentos y trabajarlos en simultáneo entre dos o más personas, lo que en educación favorece y fomenta la colaboración.

Dropbox Uso Educativo

Es un sistema que permite almacenar y compartir archivos en la nube. A diferencia a Google Drive, no permite trabajar en línea.

“La Nube informática” Uso Educativo

Es un sistema de almacenamiento masivo, gratuito o pagado y al que puede acceder cualquier usuario de internet. En este sistema se puede guardar documentos, música, fotos, videos, etc., en equipos dedicados que permanecen encendidos las 24 horas, los 365 días del año.



MARCO CURRICULAR NACIONAL

Un currículo para toda la Educación Básica¹³

ORIENTACIONES PARA LA DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

Según las normas vigentes del Perú, el Currículo Nacional de la Educación Básica tiene las siguientes características:

- ✓ **Flexible**, porque ofrece un margen de libertad que permite la adaptación a la diversidad de estudiantes y a las necesidades y demandas de cada región;
- ✓ **Abierto**, ya que en él pueden incorporarse competencias de acuerdo al diagnóstico de las potencialidades naturales, culturales y económico-productivas de cada región, así como sus demandas sociales y las características específicas de los estudiantes;
- ✓ **Diversificado**, pues es en él cada región ofrece a las instancias locales los lineamientos de diversificación, los cuales orientan a las instituciones educativas en la adecuación del currículo a las características y demandas socioeconómicas, lingüísticas, geográficas y culturales de cada región mediante un trabajo colegiado.
- ✓ **Integrador**, porque el Perfil de egreso, competencias, capacidades, estándares de aprendizaje y áreas curriculares conforman un sistema que promueve su implementación en las escuelas.
- ✓ **Valorativo**, en tanto responde al desarrollo armonioso e integral del estudiante y promueve actitudes positivas de convivencia social, democratización de la sociedad y ejercicio responsable de la ciudadanía.
- ✓ **Significativo**, ya que toma en cuenta las experiencias, conocimientos previos y necesidades de los estudiantes.
- ✓ **Participativo**, porque lo elabora la comunidad educativa junto a otros actores de la sociedad; por tanto, está abierto a enriquecerse permanentemente y respeta la pluralidad metodológica.

La apuesta por la educación es importante así como el derecho de los estudiantes a acceder a una educación que tome en cuenta las necesidades de aprendizaje, que deben ser comunes pero que también sean diferenciadas, dependiendo del lugar donde se desarrollan. Esta particularidad la encontramos señalada en el Currículo Nacional, por ello que debemos destacar la relevancia de diversificar curricularmente, para que cada región responda a las demandas de sus niños y niñas y construir su propio proyecto regional que permita orientar a las escuelas en la construcción de sus proyectos educativos institucionales (PEI) y Curriculares (PCI).

13. Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de la Educación Básica, (aprobado en junio del 2016 y entra en vigencia en enero del 2017 - pág.107)



Llevándolo a mi práctica 2

1. ¿Qué aspectos han favorecido la diversificación curricular en tu I.E.?

2. ¿Qué aspectos han dificultado la diversificación curricular en tu I.E.?

3. ¿Cómo podría mejorar el proceso de la diversificación curricular en su escuela?

Qué aprender en la Educación Básica¹⁴

De los fines de la educación y los objetivos de la Educación Básica, se desprenden:



14. Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de la Educación Básica, (aprobado en junio del 2016 y entra en vigencia en enero del 2017 - pág.11)

El estudiante se reconoce como persona valiosa y se identifica con su cultura en diferentes contextos.

El estudiante propicia la vida en democracia a partir del reconocimiento de sus derechos y deberes y de la comprensión de los procesos históricos y sociales de nuestro país y del mundo.

El estudiante practica una vida activa y saludable para su bienestar, cuida su cuerpo e interactúa respetuosamente en la práctica de distintas actividades físicas, cotidianas o deportivas.

El estudiante aprecia manifestaciones artístico-culturales para comprender el aporte del arte a la cultura y a la sociedad, y crea proyectos artísticos utilizando los diversos lenguajes del arte para comunicar sus ideas a otros.

El estudiante se comunica en su lengua materna, en castellano como segunda lengua y en inglés como lengua extranjera de manera asertiva y responsable para interactuar con otras personas en diversos contextos y con distintos propósitos.

El estudiante indaga y comprende el mundo natural y artificial utilizando conocimientos científicos en diálogo con saberes locales para mejorar la calidad de vida y cuidando la naturaleza.

El estudiante interpreta la realidad y toma decisiones a partir de conocimientos matemáticos que aporten a su contexto.

El estudiante gestiona proyectos de emprendimiento económico o social de manera ética, que le permiten articularse con el mundo del trabajo y con el desarrollo social, económico y ambiental del entorno.

El estudiante aprovecha responsablemente las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para interactuar con la información, gestionar su comunicación y aprendizaje.

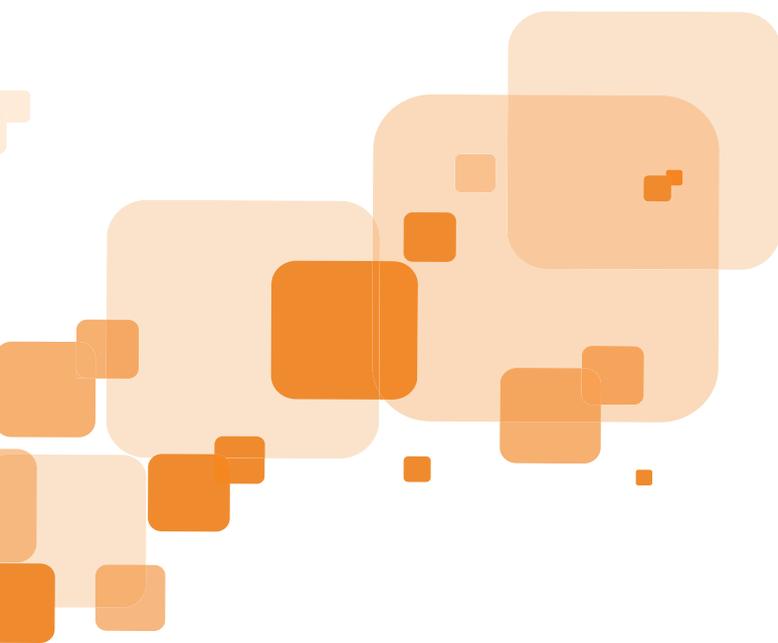
El estudiante desarrolla procesos autónomos de aprendizaje en forma permanente para la mejora continua de su proceso de aprendizaje y de sus resultados.

El estudiante comprende y aprecia la dimensión espiritual y religiosa en la vida de las personas y de las sociedades.



Los principios educativos

- Calidad
- Equidad
- Ética
- Democracia
- Conciencia ambiental
- Interculturalidad
- Inclusión
- Creatividad e innovación
- Igualdad de género
- Desarrollo sostenible.



TIC Y LA CURRÍCULA

La inclusión de las TIC en la currícula hace necesaria una adaptación de la escuela en general, tanto en los aspectos de gestión como en lo operativo o práctico. Es decir, se tiene que pensar en aspectos como contar con la infraestructura mínima necesaria, conocerla, tener el acceso necesario, así como contar con un equipo de docentes que sean los motores impulsores del uso de las TIC.

Es importante precisar que entendemos por TIC al conjunto de recursos, dispositivos, herramientas que han transformado la forma de acceder a la información. Éstas se han convertido en recursos de apoyo para el trabajo docente.

El escenario educativo ha cambiado significativamente. El acceso a internet, a dispositivos móviles, a plataformas y herramientas digitales proporciona grandes retos que debemos afrontar rápidamente. La experiencia indica que la incorporación de TIC es un proceso, que para tener éxito no debe detenerse, debe ser continuo y constante.

Son herramientas que contribuyen a la globalidad porque acceden, de manera sencilla y precisa a información de cualquier parte del mundo, se eliminan barreras de tiempo y espacio.

Currículo y directores

En términos curriculares, existe un acuerdo básico en diferenciar tres usos de las TIC en la enseñanza:

- a. como un conjunto de aprendizajes que se incluyen como una materia del currículo;
- b. como un conjunto de destrezas que se emplean para resolver problemas y construir conocimientos en otras materias;
- c. como un recurso didáctico que el profesor puede utilizar junto con otros (Muraro, 2005)¹⁴.

En esta lógica el trabajo del director se divide en un esquema metodológico de integración de las TIC en 4 pasos:

1. Diagnosticar:

Necesidades de integración de docentes y directores: establecer un diagnóstico de las capacidades de los docentes en relación a las TIC y, sobre todo, de la percepción y concepto de las TIC en el aprendizaje. El propósito es establecer un objetivo de enseñanza mediado por TIC's.

Niveles de integración: a partir del objetivo establecido, considerar el nivel de integración de las TIC en el currículo que tienen como meta la transversalización de las TIC en todas las materias del currículo.



Importante

“No basta que las tecnologías estén allí sino depende fundamentalmente de los usos que hagan los docentes y estudiantes de ellas”. (César Coll, 2011).

15. Ortega, E. M., & Ullastres, Á. M. (2006). Propuestas de introducción en el curriculum de las competencias relacionadas con las TIC.

2. Capacitar¹⁶ :

El énfasis en cada una de las tres etapas presentadas queda en función del diagnóstico. La capacitación se realiza, en tres niveles en función del diagnóstico establecido en la etapa anterior.

a. Plan de estudios (currículo) y evaluación. Conocimiento básico.

Mejorar de habilidades básicas en alfabetismo, además del desarrollo de competencias básicas en TIC en contextos relevantes. Esto demandará disponer del tiempo suficiente dentro de las unidades curriculares o núcleos temáticos, de otras asignaturas, para incorporar una serie de recursos pertinentes de las TIC así como herramientas de productividad de estas.

Los docentes deben tener conocimientos sólidos de los estándares curriculares (plan de estudios) de sus asignaturas como también, conocimiento de los procedimientos de evaluación estándar. Además, deben estar en capacidad de integrar el uso de las TIC por los estudiantes y los estándares de estas, en el currículo.

b. Plan de estudios (currículo) y evaluación. Aplicación del conocimiento.

Este enfoque a menudo requiere introducir cambios en el currículo que hagan hincapié en la comprensión a profundidad, más que en la amplitud del contenido que se enseña. Además, exige evaluaciones centradas en la aplicación de lo comprendido en problemas del mundo real y prioridades sociales. La evaluación se centra en la solución de problemas complejos e integra la evaluación permanente dentro de las actividades regulares de clase. Los docentes deben poseer un conocimiento profundo de su asignatura y estar en capacidad de aplicarlo (trabajarlo) de manera flexible en una diversidad de situaciones. También tienen que poder plantear problemas complejos para medir el grado de comprensión de los estudiantes.

c. Plan de estudios (currículo) y evaluación Habilidades indispensables para el Siglo XXI.

En este enfoque, el plan de estudios (currículo) va más allá de concentrarse en los conocimientos de las asignaturas escolares e incluye explícitamente habilidades indispensables para el siglo XXI, por ejemplo: solución de problemas, comunicación, colaboración y pensamiento crítico. Además, los estudiantes deben estar en capacidad de establecer sus propios objetivos y planes de aprendizaje. La evaluación es en sí misma parte de este proceso: los estudiantes deben ser capaces de evaluar la calidad tanto de sus productos como de los de sus compañeros.

Los docentes deben conocer los procesos cognitivos complejos, saber cómo aprenden los estudiantes y entender las dificultades con que éstos tropiezan. Deben tener las competencias necesarias para respaldar esos procesos complejos.

3. Planear:

La planificación del proceso de integración de las TIC al currículo debe realizarse en el proceso de planificación anual escolar.

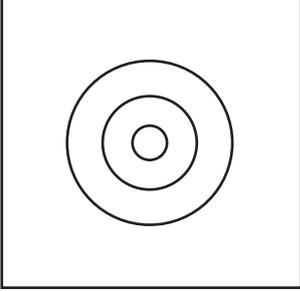
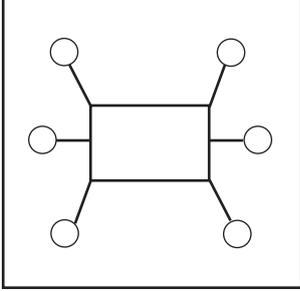
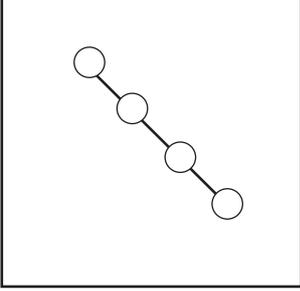
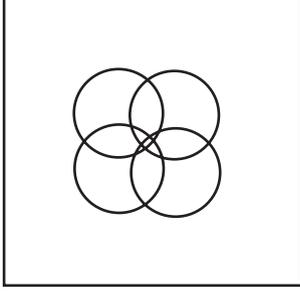
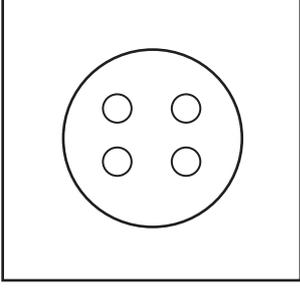
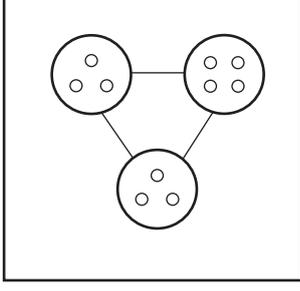
4. Desarrollar y Evaluar:

Lo establecido en la planificación debe desarrollarse a lo largo del año escolar y posteriormente ser evaluado desde un enfoque formativo para aplicar las lecciones aprendidas al año escolar siguiente.

16. Abdul, W. K. (2008). Estándares de Competencia en TIC para Docentes. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), place de Fontenoy, Londres, < <http://www.oei.es/tic/UNESCOEstandaresDocentes.pdf>

ANEXO

Modelos de integración de las TIC en el Currículo en base a la taxonomía presentada por Sánchez (2002).

 <p>La forma anidada implica que en una asignatura el profesor estimula el trabajo de distintas habilidades, de pensamiento, social y de contenido específico, utilizando las TIC.</p>	 <p>La forma tejida implica que un tema relevante es tejido con otros contenidos y disciplinas, los aprendices utilizan el tema para examinar conceptos e ideas con el apoyo de las TIC.</p>
 <p>La forma enroscada implica enroscar habilidades sociales, de pensamiento, inteligencias múltiples, tecnología y de estudio a través de varias disciplinas.</p>	 <p>La forma integrada implica unir asignaturas en la búsqueda de superposiciones de conceptos e ideas, utilizando las TICs.</p>
 <p>En la forma inmersa las asignaturas son parte del expertise del aprendiz, filtrando el contenido con el apoyo de las TICs y llegando a estar inmerso en su propia experiencia.</p>	 <p>Finalmente, en la forma en red el aprendiz realiza un filtrado de su aprendizaje y genera conexiones internas que lo llevan a interacciones con redes externas de expertos en áreas relacionadas, utilizando las TICs.</p>



Lectura complementaria 1

LAS TIC Y SU INTEGRACIÓN CURRICULAR EN LAS AULAS¹⁷

Julio Barroso Osuna

Los recursos audiovisuales, informáticos y telemáticos que utilice el profesor deben ser percibidos como elementos didácticos y de comunicación. Esto nos llevará a asumir una serie de principios generales (Cabero, 2001):

Cualquier tipo de medios es simplemente un recurso didáctico que deberá ser movilizado cuando se alcancen los objetivos, los contenidos, las características de los estudiantes; en definitiva, cuando el proceso comunicativo en el que nos encontremos inmersos lo justifique.

- El aprendizaje no depende del medio, sino fundamentalmente de las estrategias y técnicas didácticas que apliquemos sobre él.
- El profesor es el elemento más significativo para concretar el medio dentro de un contexto determinado de enseñanza aprendizaje.
- Antes de pensar en qué medio vamos a utilizar, debemos plantearnos para quién, cómo lo vamos a usar y qué pretendemos con él.
- Ningún medio funciona en el vacío, sino en un contexto complejo: psicológico, físico, organizativo, didáctico
- Los medios producen diversos efectos cognitivos en los receptores, propiciando el desarrollo de habilidades específicas.
- El alumno es un procesador activo y consciente de la información que le es presentada. Con sus actitudes y habilidades cognitivas determinará la posible influencia cognitiva o afectiva, o psicomotora, del medio.
- Los medios por sí solos no provocan cambios significativos ni en la educación en general ni en los procesos de enseñanza - aprendizaje en particular.

17. Barroso Osuna, J., & Cabero Almenara, J. (2013). Nuevos escenarios digitales. Las Tecnologías de la información y comunicación aplicadas a formación y desarrollo. Ediciones Piramide. Madrid.

- No hay medios mejores que otros; su utilidad depende de una serie de variables y de los objetivos que se persigan, así como de las decisiones metodológicas que apliquemos sobre ellos.
- La complementariedad e interacción de medios deben ser un principio y estrategia a utilizar.

No basta con incorporar tecnologías al centro para obtener logros significativos en el aprendizaje de los alumnos, como señalan Kozak y Lion (2005, 4):

«no se trata de introducir porque sí las TIC en las escuelas atendiendo a modas pedagógicas o exigencias del mercado, sino que se trata de pensar cuándo y por qué tiene sentido incorporarlas».

Los recursos TIC son elementos didácticos que tendrán sentido dependiendo del uso que se haga de ellos en el proceso de planificación curricular.

Las TIC pueden ser medios atractivos que por una parte motiven al alumno y por otra faciliten su ritmo individual de aprendizaje, proporcionándole una enseñanza que tenga presente sus características individuales. Por último permite al estudiante tener un papel activo, en contraste con la metodología tradicional (alumno pasivo).





Existen varios recursos educativos que se pueden utilizar. Están disponibles en la página de internet del Ministerio de Educación, así como en otras plataformas educativas y portales como Khan Academy, Teachers Try Science, Caccoco.

También hay softwares y aplicaciones a los cuales se puede acceder desde computadoras, tablets y smartphones, así como plataformas gratuitas como Mindmaps, Cmap, Tools y otros que son útiles para la enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

PerúEduca – Uso Educativo

Es un portal con herramientas, servicios y recursos educativos, a los cuales se puede acceder desde una PC, laptop, notebook o celular.



<http://www.perueduca.pe>

Amo las mate – Uso Educativo

Portal creado con apoyo interactivo sobre la matemática en los diferentes períodos escolares



<http://www.matematicasonline.es/>

Khan Academy – Uso Educativo

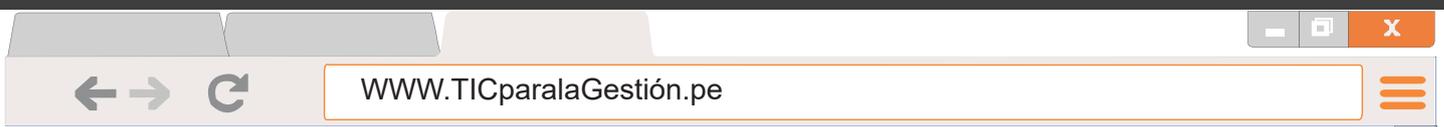
Es un portal con herramientas, servicios y recursos educativos, a los cuales se puede acceder desde una PC, laptop, notebook o celular.



<https://es.khanacademy.org/>

World Wide Telescope – Uso Educativo

Es una herramienta para el estudio astronómico. Tiene un gran parecido a Google Sky; sin embargo, se maneja con mayor facilidad y resulta más ilustrativo.



Tiene cuatro vistas principales: la primera hacia el cielo que muestra las estrellas y constelaciones desde la posición de la Tierra que elijamos tal como se verían realmente. La segunda ofrece la vista de cada planeta al detalle, las fotografías de estrellas integradas en el espacio y, por último, las imágenes panorámicas (360°) que se transmiten desde los rovers que circulan por Marte, por ejemplo en el cráter Erebus .

Si elegimos navegar por la Tierra, el programa descargará las imágenes de Virtual Earth. De esta manera tendremos vistas muy detalladas de cualquier rincón del planeta.

Teachers TryScience – Uso Educativo

Es un portal de IBM destinado a profesores y estudiantes. Este sitio proporciona unidades didácticas gratuitas y atractivas, junto con los recursos y estrategias docentes, que se han diseñado para incentivar el interés de los alumnos por la ciencia.

PowerPoint – Uso Educativo

Es una herramienta potente con la que podemos crear diferentes presentaciones de diferentes tipos (organizativas, estructurales, informativas, etc). En educación podemos crear clases interactivas utilizando elementos básicos como transiciones, animaciones, colocar links, videos, etc.

Cacoo – Uso Educativo <https://cacoo.com/lang/es/>

Es un portal gratuito que nos ayuda a crear en línea diagramas de flujo, mapas conceptuales, distribución de espacios, etc. Después de haber creado el proyecto puede ser descargado como imagen, pdf, ppt y también contiene un chat de colaboración, así se puede estar editando y conversando a la vez con los usuarios del grupo.

Cmap tools – Uso Educativo <http://cmap.ihmc.us/>

Es un generador de mapas de ideas, esquemas o diagramas. Este recurso combina texto con imágenes y flechas para organizar conceptos e ideas de una forma sencilla y práctica.

Mindmap – Uso Educativo

Es una herramienta gratuita para crear mapas conceptuales. Cuenta con diseños de ejemplo y ofrece tal libertad que puede usarse también como herramienta de dibujo. Las creaciones se pueden guardar como PDF o en cualquier formato de imagen.

Creación de Formularios y Encuestas – Uso Educativo

La importancia de poder trabajar con estas herramientas en educación es que hay varias formas de crearla, ya sea online o en off. En online se puede crear a través de los correos de Outlook y Gmail. Pero también se puede crear un link y compartir una encuesta, formulario o examen en Word en off activando en la cinta de opciones la alternativa desarrollador.





Módulo IV

Monitoreo y
evaluación de los aprendizajes

ÍNDICE

MÓDULO 4

I. MONITOREO Y EVALUACION DE APRENDIZAJES	107
II. SUPERVISIÓN	109
Funciones de la supervisión	
III. MONITOREO	111
Monitoreo desde el punto de vista pedagógico	
Desarrollo el monitoreo en la I.E.	
• Supervisión	
• Monitoreo	
• Acompañamiento	
IV. EL ROL DEL DIRECTOR COMO ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO	114
Llevándolo a mi práctica 1	
LECTURA COMPLEMENTARIA	119
RECURSOS TIC	123

Monitoreo y evaluación de los aprendizajes

Para realizar un buen monitoreo y evaluación debemos contar con una buena planificación. Recordemos lo visto en el módulo anterior.

Tal como se desarrolló en el módulo anterior, la planificación consta de dos momentos:

Fase Estratégica

1. Define la misión y visión
2. Analiza la situación
3. Plantea objetivos
4. Formula estrategias y acciones

Fase Operativa

1. Implementación del plan de acción.
2. Supervisión y monitoreo.
3. Proceso de mejora.



Importante

La planificación es la parte fundamental e importante de toda gestión. No se podría gestionar si no se tiene establecido cuales son los pasos a seguir.

En este módulo analizaremos la supervisión y monitoreo.

La supervisión y el monitoreo se desarrollan luego de iniciarse la fase operativa, es decir durante la implementación de las acciones anteriormente definidas en la fase estratégica. Durante esta etapa (monitoreo y supervisión) se deberán tener en cuenta las metas y los indicadores establecidos en las mismas.



La responsabilidad de un líder es medir, acompañar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las metas propuestas. Es un trabajo bastante difícil. Se debe equilibrar el no exceder la presión y el control sobre los miembros de su equipo

Estrategia para el cumplimiento de acciones

Existen una serie de estrategias que se pueden implementar para contribuir al cumplimiento de las acciones. Una de las más efectivas es el manejo adecuado de la comunicación.

El equilibrio es mantener una constante comunicación con los colaboradores. No “castigarlos” cuando cometen un error, sino apoyarlos para que lo visualicen y no vuelvan a repetirlo. De esa manera pueden cumplir con lo establecido.

Parte de la gestión es poder mostrar los logros de todo lo que se emprende. Para ello es necesario culminar las tareas definidas en cada una de las actividades. Es también importante cuantificar los objetivos y metas que ayudan a tener una mejor idea de hacia dónde orientar la actuación de los colaboradores, además de saber el nivel de cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

En la medida que haya mayor claridad de lo que se espera lograr, se podrán definir las acciones que deben ponerse en marcha. El nivel de logro y satisfacción se convierte en una respuesta positiva que logra estimular el comportamiento que se desea. Es el balance entre la medición y el control del rendimiento.

No sólo es necesario tener claros los objetivos y las metas cuantificadas. También es importante que se definan las fechas límites de cumplimiento que permitan medir los avances.



Importante

Los resultados obtenidos e identificados después de una evaluación deben ser dados en público cuando sean grupales, y en privado cuando se trate de los resultados de cada colaborador.

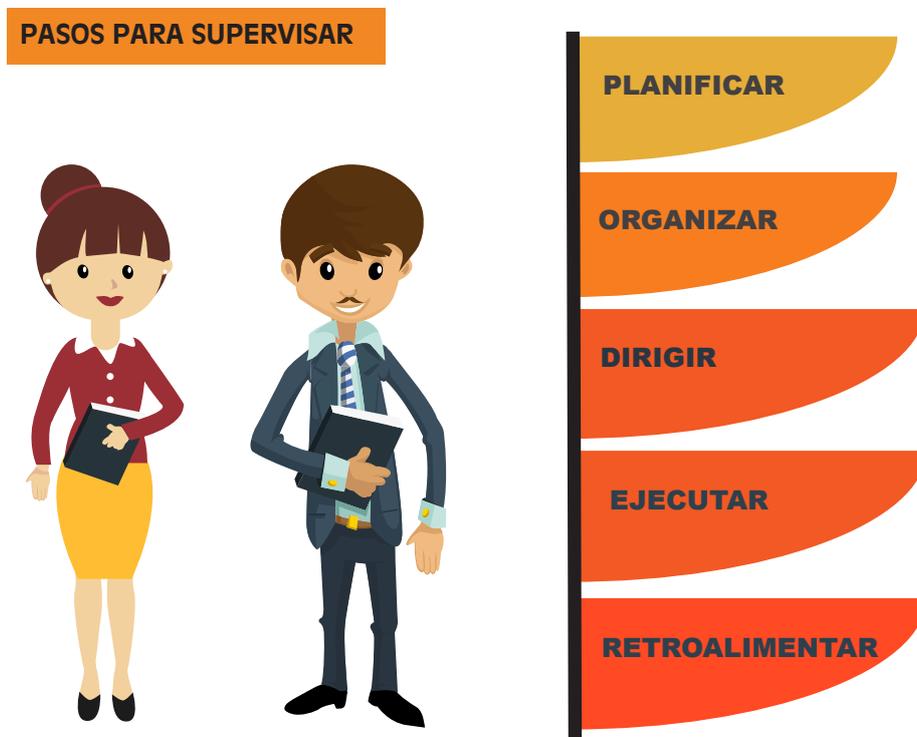
SUPERVISIÓN

La Supervisión, según la etimología, significa mirar desde lo alto, lo cual induce la idea de una visión global.

La mejor manera de saber si lo que se ejecuta va camino a conseguir los objetivos, es que sea observado o revisado. A esta acción de inspeccionar o controlar lo que realizan otras personas se le denomina “**supervisar**”.

Quien la ejerce se encuentra en una posición superior ya que debe tener la responsabilidad y capacidad de determinar si lo que se está realizando es correcto o no.

Como toda acción, la supervisión también requiere de pasos para hacer más óptimo el resultado:



La persona que ejerce el papel de supervisor en el ámbito laboral, sea institucional, empresarial u organizacional, deberá tener un efectivo un control sobre los colaboradores y los recursos o herramientas que se emplean para realizar las labores. Asimismo, deberá estar completamente capacitada para ejercer dichas funciones y disponer de pleno conocimiento de las materias, técnicas y procedimientos.

Sus características principales serían: conocimiento pleno del trabajo, destreza para enseñar, habilidad para mejorar los procesos o métodos a utilizar, conocer bien sus responsabilidades y lo más importante. tener la capacidad de liderar.

Funciones de la supervisión

PROYECTAR

Programar o planificar el trabajo del día en prioridades y orden tomando en cuenta los recursos, el tiempo para hacerlo, grado de efectividad de los colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. Es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisión.



DIRIGIR

Comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe procurar que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas.



DESARROLLAR

El supervisor tendrá la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes, analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo. De esta manera, se podrá aumentar la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.



CONTROLAR

Crear conciencia entre los colaboradores para que cada uno de ellos sea su propio controlador de gestión, conciliando luego los objetivos planteados. El supervisor debe evaluar constantemente para saber si los planes que están obteniendo es por su trabajo o por la dirección de la institución.



MONITOREO

El monitoreo va de la mano con la supervisión porque consiste en recoger información, analizarla y utilizarla para el seguimiento al avance de un trabajo o plan y así guiar las medidas tomadas. El monitoreo define cómo será el proceso, cuándo y dónde se realizará, quienes intervienen y a cuántas personas o entidades beneficiará. Este al igual que la supervisión, puede aplicarse en un ámbito laboral institucional, empresarial u organizacional.

El monitoreo es una herramienta de gestión que controla el avance de las acciones planificadas, compara el desempeño efectivo de los planes y mide los resultados reales en función de los previstos.

Es una forma de medición de los avances. Es una forma eficaz para proporcionar información sistemática, uniforme y fiable sobre el avance de lo programático, que puede ser entregada a diferentes niveles de reporte.

El monitoreo:

- Ahorra tiempo y trabajo al director
- Facilita el control y la preparación de reportes
- Proporciona una base para la toma de decisiones
- Ayuda a mostrar resultados
- Permite comprender y explicar lo que sucede, qué se logra y qué no
- Ayuda a presentar argumentos en favor de los cambios
- Siempre se da en la ejecución de las acciones
- Fomenta responsabilidades, confianza y transparencia en el proceso de gestión



Importante

Tiene por objeto orientar la ejecución de las actividades planeadas y debe ser periódico.

Es importante porque mejora la gestión al interior de la escuela y vela por el uso óptimo de los recursos

Monitoreo desde el punto de vista pedagógico

El monitoreo pedagógico está destinado a identificar la calidad del desempeño de un sistema o subsistema; es decir, es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la toma de decisiones.

El monitoreo es un proceso que nos permite recoger información sobre las actividades en ejecución. Posibilita identificar si las actividades se están implementando conforme a lo planificado o si están produciendo los efectos esperados. Pone énfasis en los procesos.

El monitoreo responde a la pregunta: ¿cómo puedo saber si se están desarrollando los procesos y/o actividades de acuerdo a lo planificado?

Desarrollo el monitoreo en la I.E.

El monitoreo debe hacerse contemplando los siguientes criterios:

1. Debe partir de indicadores claros, formulados en el proceso de planificación.
2. Debe realizarse con instrumentos validados o contextualizados, de distinto tipo: fichas de observación, encuestas, entrevistas, grupos focales.
3. Debe realizarse siguiendo un Plan de monitoreo en el que se determinen los objetivos, la metodología, los instrumentos, el cronograma y los responsables.
4. Debe generar información que permita una toma de decisiones rápida y oportuna que posibilite dar solución a la problemática detectada.

El Ministerio de Educación ha orientado la gestión de las IIEE en compromisos de gestión, los mismos que deben ser reportados en los aplicativos que pone a disposición del director y que están de acuerdo a lo propuesto para el año escolar.

Es importante que podamos diferenciar los conceptos de supervisión, monitoreo y acompañamiento que nos permitan tener una accionar ajustado a los resultados que nos hemos propuesto en la gestión de la escuela.

Supervisión	Monitoreo	Acompañamiento
Es la verificación en terreno del cumplimiento de la normatividad efectuada por la autoridad educativa.	Es el recojo y análisis de información de procesos y productos pedagógicos para la toma de decisiones.	Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente en busca de mejorar su práctica pedagógica.

Consejo Nacional de Educación. Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes en las Instituciones educativas de áreas rurales



- **Supervisión** es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes.

La supervisión pedagógica debe ser una acción enriquecedora y formativa que fomente la creatividad y las críticas, dejando de lado la búsqueda de errores.

- **Monitoreo** es una labor técnica. Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados.

No obstante, un sistema de monitoreo tiene sus propios requerimientos a nivel de diseño, instrumentos, personal, cronograma y costos. En el marco de una gestión por resultados del presupuesto educativo, resulta fundamental contar con un sistema de monitoreo de los indicadores de los resultados comprometidos en el plan estratégico sectorial

- **Acompañamiento** es el acto de ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, respetuosa, interactiva; es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

Busca el fortalecimiento profesional en un espacio de intercambio de experiencias que requiere de una interacción auténtica y horizontal. La herramienta principal es el diálogo que se produce a partir de la observación y evaluación del trabajo del acompañado y con el que se busca el establecimiento de compromisos.

El acompañamiento está orientado a mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la I.E.

Cabe resaltar que en el acompañamiento lo principal no es la observación sino la devolución que se hace al docente en la que se identifica los puntos de mejora a implementar, sea un enfoque, una metodología o un material diferente. Esto supone un diálogo para pensar colaborativamente y es el camino hacia la mejora autónoma de cada docente.



EL ROL DEL DIRECTOR COMO ACOMPAÑANTE PEDAGÓGICO

Todo director debe asumir el rol de acompañante pedagógico, siendo necesario que elabore un Plan de Monitoreo que le permita ajustar las necesidades de sus docentes a las múltiples tareas y funciones que tiene por cumplir. Esta responsabilidad se encuentra definida en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBBD), en el que la sexta competencia del segundo dominio señala que todo directivo:

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Más adelante, al describir los desempeños implicados en esta capacidad, el MBBD indica que el Director:

Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. (Desempeño 20)

Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora. (Desempeño 21)

Las acciones de monitoreo pueden ser varias y enfocarse en uno o varios aspectos. Entre ellos podemos destacar el progreso anual de los aprendizajes, la retención de los estudiantes, el uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje, el uso de herramientas pedagógicas, el uso de materiales y recursos, la gestión del clima escolar y la implementación del Plan anual de trabajo.

Toda acción de monitoreo debe contar con:

Una planificación previa en la que se determine el número de docentes a visitar, así como definir la frecuencia de las mismas.

Contar con una serie de instrumentos a usar que permitan registrar la información recogida y facilite el análisis para tomar las medidas pertinentes.

Todo monitoreo debe tener tres momentos:

Antes

- Definir metas de monitoreo y acompañamiento.
- Elaborar cronograma de visitas.
- Contar con instrumentos, dominio y manejo de temáticas diversas que permitan asesorar al docente.

1

Durante

- Observación de acuerdo a lo planificado.
- Registro en los instrumentos definidos, tener en cuenta que se registran hechos pedagógicos.
- Realiza el análisis de lo recogido.
- Establecer el diálogo que motive a la reflexión al docente.
- Si fuera necesario realizar sesiones compartidas con los docentes.

2

Después

- Asesoría
- Contar con un espacio para la retroalimentación de lo recogido en la visita.
- Generar un diálogo que facilite la identificación de fortalezas y debilidades.
- Establecer compromisos por parte del director y del docente que serán revisados en la siguiente visita.

3



Claves a la hora de asesorar a los docentes¹⁸

La labor de asesorar a los docentes es muy importante pues constituye una gran oportunidad de:

- * Definir los objetivos del asesoramiento. Priorizar aquello que potencie el aprendizaje de todos los alumnos.
- * Centrarse en la práctica profesional del docente basándose en lo que “hace”.
- * Definir colectivamente criterios institucionales de planificación, enseñanza y evaluación. Serán el marco de referencia común para el trabajo de todos.
- * Promover la confianza. Planificar las observaciones con los docentes y realizar devoluciones en tono amable y con predisposición al diálogo. Minimizar las cuestiones que pueden intimidar.
- * Apuntalar la reflexión sobre la práctica. Generar preguntas que amplíen la posibilidad de pensar formas variadas de dar clase. Escuchar de manera abierta.
- * Siempre dar devolución. Definir junto con el docente la fecha y hora para asegurar que el intercambio suceda y basar el asesoramiento en información concreta.
- * Fomentar la colaboración. Alentar la circulación de buenas prácticas y el intercambio profesional entre colegas.
- * Asesorar desde el reconocimiento. Partir de valorar lo positivo, luego establecer preguntas para clarificar los objetivos perseguidos y recién después avanzar con sugerencias.
- * Monitorear las mejoras. Volver al aula para acompañar la implementación de los cambios y evaluar logros y dificultades.



18. Obtenido de: El Portal del Director: <http://www.portaldeldirector.org/proyecto/>



Llevándolo a mi práctica 1

1. ¿Por qué es importante Supervisar? ¿Cuáles son los pasos para una buena supervisión?

2. ¿Qué diferencia existe entre Supervisión y Monitoreo?





Llevándolo a mi práctica 1

3. ¿Cuáles son las estrategias de monitoreo que desarrolla en su I.E.?

4. ¿Cómo cree usted que pueda implementar la función de acompañamiento en su I.E?



Lectura complementaria 1

¿Qué observar en un salón de clases?¹⁹

Alfie Kohn

En este interesante artículo Alfie Kohn, investigador norteamericano con amplia experiencia en temas educativos, nos presenta algunas reflexiones acerca de cómo debe ser una escuela centrada en el aprendizaje y qué aspectos concretos hay que observar en un salón de clases.

Cuando entras en un aula ¿Qué aspectos de la vida escolar observas?

Al describir el clima de un salón de clases, a menudo nos guiamos por un conjunto de valores, por una visión de lo que la escuela debe ser. Podríamos partir de la premisa, por ejemplo, de que un clima ideal es aquel que promueve el entendimiento profundo y el entusiasmo por el aprendizaje social e intelectual.

En un salón de clases de este tipo, los estudiantes juegan un papel activo en las decisiones, los maestros trabajan con los estudiantes en lugar de hacer todo ellos, y las preguntas y los intereses de los estudiantes orientan el currículo. El entorno es compatible con el deseo de los niños para averiguar acerca de las cosas, facilita el proceso de descubrimiento y, en general, responde a las necesidades de los niños. Una escuela con esta misión tiene un clima muy diferente de aquella en la que los educadores la mayor parte del tiempo están pensando en cómo hacer que los estudiantes trabajen más duro o sigan instrucciones.

Dicho de otra manera, en un aula o escuela “tienes que hacer”, los adultos se centran en el comportamiento de los estudiantes con el fin de alcanzar las metas; los métodos preferidos son los castigos y recompensas. En un entorno “trabajo con”, la atención se centra en los estudiantes con el fin de ayudarles a desarrollar valores positivos y amor por el aprendizaje; los métodos preferidos incluyen la creación de una comunidad solidaria y un plan de estudios realmente atractivo.

19. Alfie Kohn. (1992). No contest: The case against competition. Houghton Mifflin Harcourt.

¿Qué ves?

Cuando realizo un taller, me gusta presentar un marco conceptual que contrasta estos dos enfoques de la educación. Luego, invito a los participantes a elaborar una lista de las prácticas familiares que ejemplifican cada uno de ellos. Los participantes trabajan en grupos, categorizando y escrutando en el proceso, diversos aspectos de la vida escolar. (Por ejemplo, si el profesorado tiene objeciones sobre la vestimenta de los estudiantes, en una escuela “trabajo con” la respuesta sería invitar a los estudiantes a reflexionar juntos sobre cómo podría resolverse este problema. En cambio, en una escuela “tengo que hacer” la respuesta sería indicar a los estudiantes lo que pueden usar, o simplemente obligar a todos a vestirse igual).

Estas listas tienden a crecer rápidamente ya que no hay límite en el número de ejemplos. Y el ejercicio resalta un punto importante: Una cosa es hablar de un aula centrada en el alumno, y otra distinta es especificar exactamente cómo se ve y suena.



A continuación, una lista abreviada que los directores, padres de familia y otros agentes pueden usar para evaluar el clima del aula y la escuela.

Aspecto	Buenas Señales	Posibles motivos de preocupación
Muebles	<ul style="list-style-type: none"> Sillas alrededor de las mesas para facilitar la interacción. Áreas cómodas para trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> Escritorios en filas o sillas mirando hacia adelante.
Paredes	<ul style="list-style-type: none"> Cubiertas con trabajos de los estudiantes. Evidencia la colaboración de estudiantes. Muestras, exposiciones, o listas creadas por los estudiantes y no por el profesor. Información y recuerdos del que pasan tiempo juntos en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> Paredes vacías decorado con carteles comerciales Lista de consecuencias por mala conducta. Lista de reglas creadas por un adulto. Etiquetas (o estrellas) u otras evidencias de que los estudiantes son premiados o clasificados. Muestra trabajos de los estudiantes, pero (a) sospechosamente sin defectos, o (b) solamente los trabajos “del mejor” de los estudiantes, o (c) prácticamente todos iguales.
Sonidos	<ul style="list-style-type: none"> Murmullo frecuente de actividad y de ideas que se intercambian. 	<ul style="list-style-type: none"> Períodos frecuentes de silencio o la voz del maestro más fuerte y escuchada más a menudo
Ubicación del profesor	<ul style="list-style-type: none"> Por lo general, trabajando con los estudiantes por lo que toma solo un momento encontrarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Por lo general al frente y al centro
Voz del Maestro	<ul style="list-style-type: none"> Respetuosa, genuina, cálida 	<ul style="list-style-type: none"> Controladora e impositiva Condescendiente y dulzona

Aspecto	Buenas Señales	Posibles motivos de preocupación
Reacción de estudiantes a los visitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida, con ganas de explicar o demostrar lo que están haciendo o incorporar al visitante como una fuente o recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No responder o crear distracción de lo que están haciendo
Discusión en Clase	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes a menudo tratan entre sí directamente • Énfasis en la exploración reflexiva de cuestiones complicadas. • Los estudiantes hacen por lo menos tantas preguntas como el profesor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los intercambios implican al profesor: estudiantes esperan a ser llamados • Énfasis en los hechos y las respuestas correctas. • Los estudiantes compiten para ser los primero en responder del profesor: "¿Quién me puede decir?" Consultas
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes actividades se llevan a cabo de forma simultánea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general, todos los estudiantes hacen lo mismo.
Alrededor de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente acogedor • El trabajo de los estudiantes llena las paredes de los pasillos. • Baños en buen estado • Salón cálido y confortable • El personal de oficina da bienvenida a los visitantes y estudiantes • Los estudiantes ayudan en la cafetería, la biblioteca, y con otras funciones de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigidez, sensación institucional • Premios, trofeos y premios indicados, lo que sugiere énfasis en triunfo en lugar de mejorar la comunidad. • Los estudiantes también ayudan en la cafetería, biblioteca, y con otras funciones de la escuela.



WWW.TICparalaGestión.pe



RECURSOS TIC

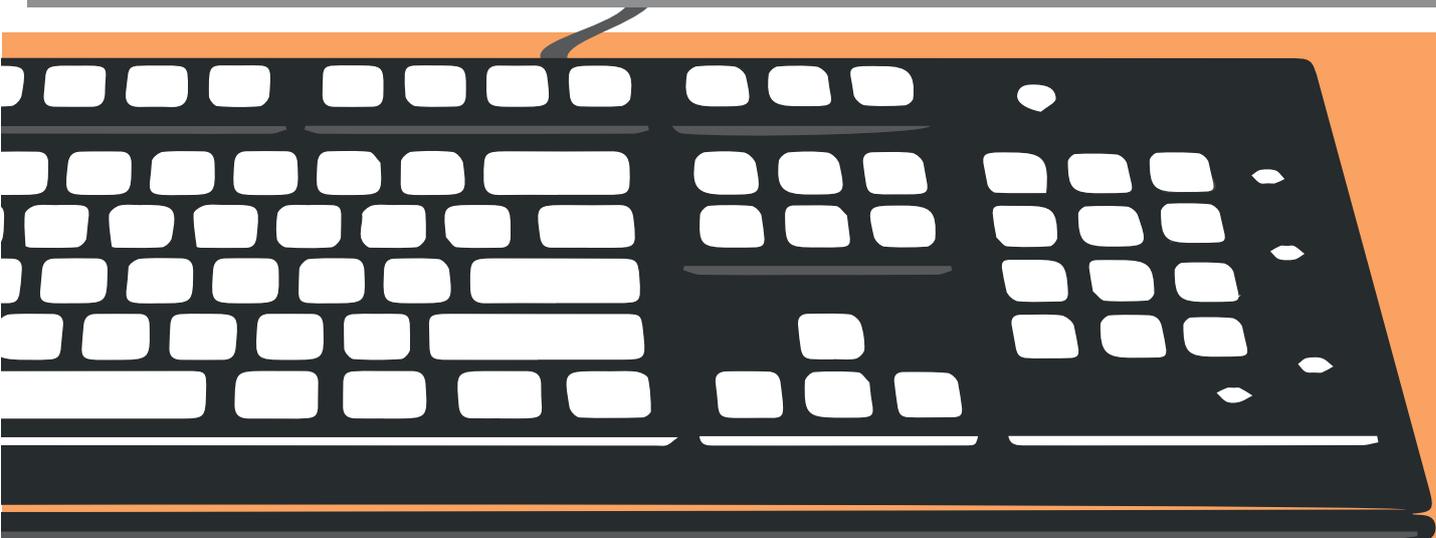
En el pasado la recopilación de datos, el monitoreo y la evaluación se realizaban con papel y lapicero, lo que hacía que el proceso no sólo fuera propenso a errores, sino que elevaba la dificultad de que se realice a gran escala y aumentaba los costos de transacción.

Las TIC han reducido los desafíos asociados a la recopilación remota de datos y los sistemas de monitoreo y evaluación. Los teléfonos celulares, computadoras y tablets, además de las aplicaciones para crear encuestas digitales y software permiten ahora que los usuarios carguen datos en tiempo real.

Para recoger datos de manera más sencilla se puede utilizar mensajes de texto (SMS) desde los teléfonos celulares y aplicaciones gratuitas o de pago desde los teléfonos inteligentes, tablets y computadoras portátiles, según el sistema operativo que usen (Android, iOS, Windows Phone).

Además se encuentran disponibles en Internet sistemas gratuitos de encuestas como SurveyMonken.com, e-encuesta.com, encuestafacil.com, entre otros, que permiten levantar información útil, como ejemplo la opinión de los padres de familia con respecto a un tema particular.

Existen además espacios donde se publican resultados, experiencias de supervisión y monitoreo. Un instrumento que permite registrar una visita de acompañamiento es la "Ficha de Monitoreo". Esta ficha se puede elaborar usando hojas de texto o Word. Los resultados cuantitativos de esa ficha se pueden procesar con hojas de cálculos o Excel





Módulo V

Mejora continua y
Comunidades de Aprendizaje

ÍNDICE

MÓDULO 5

I. MEJORA CONTINUA	127
Puntos importantes a tener en cuenta para un exitoso proceso de mejora	
II. PROCESOS DE MEJORA EN LA ESCUELA	129
¿Por qué desarrollar Procesos de Mejora en las escuelas? Proceso de Mejora y desarrollo de las IIEE	
III. PLAN DE MEJORA	131
Diagnóstico Plantear objetivos Formular estrategias y acciones Plan de acción (Implementar las acciones) Supervisar, monitorear y acompañar Evaluar Llevándolo a mi práctica	
IV. LOS INDICADORES	137
Indicadores de proceso o de productos o intermedios Indicadores de resultados	
V. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE	138
Características de una comunidad que aprende Tipos de comunidades de aprendizaje Comunidades de aprendizaje en las escuelas	
LECTURAS COMPLEMENTARIAS	145
RECURSOS TIC.....	148

Mejora continua y Comunidades de Aprendizaje

En toda organización siempre es necesario hacer ajustes que permitan tener mejores y mayores logros. En módulos anteriores se ha planteado la importancia de desarrollar los aspectos estratégicos y operativos en un proceso de planificación y el último punto de esta cadena es el Proceso de Mejora o comúnmente conocido como Mejora Continua. Este garantiza el logro de los resultados propuestos institucionalmente teniendo como base la información obtenida a través del sistema de medición y seguimiento de acciones (Supervisión y Monitoreo).

MEJORA CONTINUA

Hablar de mejora continua es hablar del proceso más adecuado a desarrollar en la búsqueda de la excelencia del trabajo de un grupo de colaboradores. Para la mejora de cualquier proceso se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Contar con el apoyo para realizar la gestión, retroalimentación y revisión de los pasos a seguir, tener claro cuál es la responsabilidad de cada paso que se realiza.
- Empoderar al colaborador y contar con alguna herramienta que sirva para la medición de los resultados en cada actividad.
- El proceso a analizar debe estar bien definido y documentado. Se debe tener en cuenta tener algunos ejemplos de procesos similares.
- Debe haber un grupo responsable de este Proceso de Mejora, los cuales deberán estar en constante comunicación.
- El proceso se deberá desarrollar con la mayor transparencia posible para que existan recomendaciones o comentarios.
- Cualquier proceso debe estar pactado, documentado, informado y planeado adecuadamente para que se asegure un resultado exitoso.

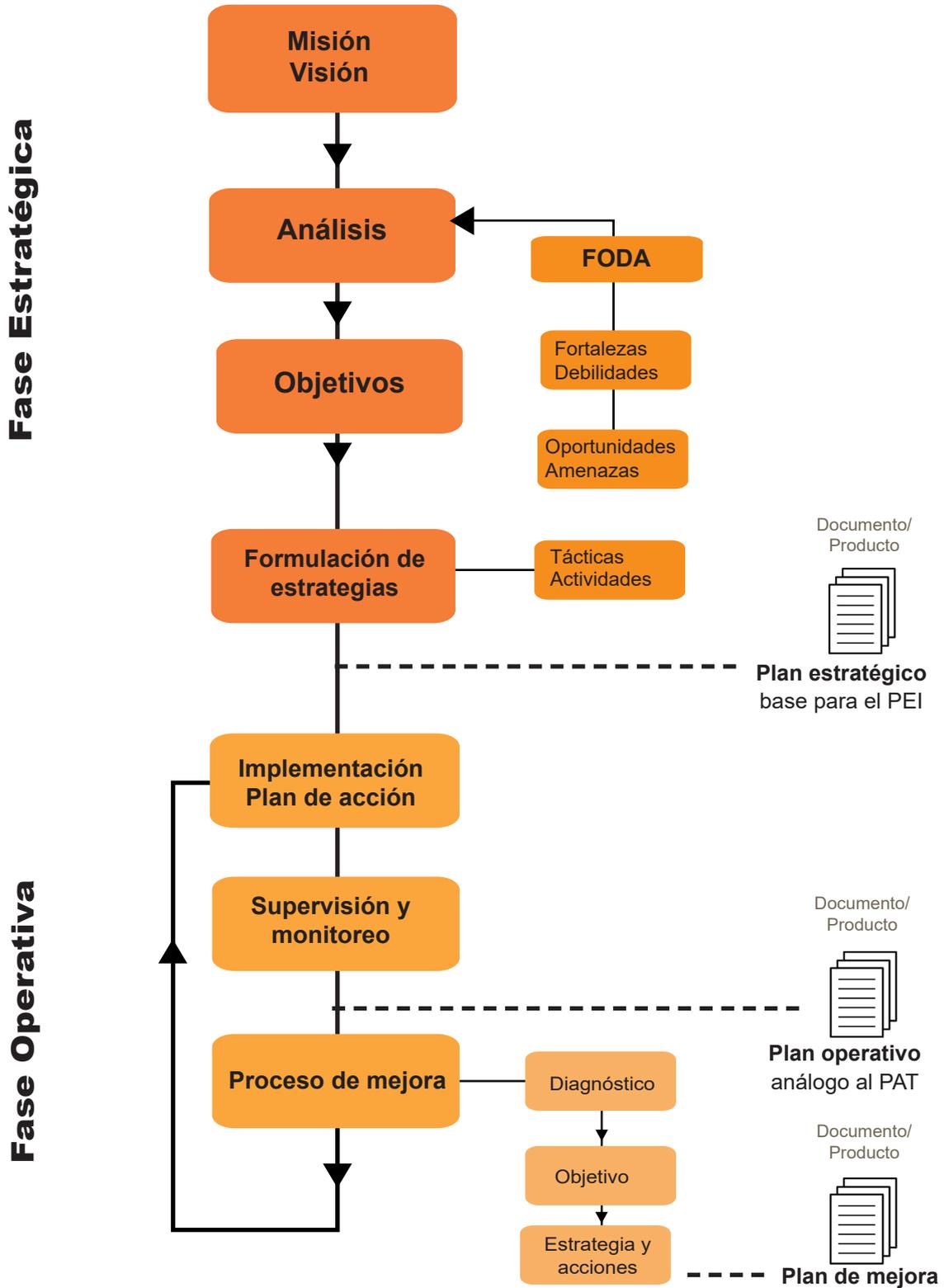
Se puede conseguir una mejora haciendo que las cosas complicadas sean más fáciles. Implica el aprendizaje continuo de la organización, el



Importante

Es fundamental que la mejora sea un proceso sostenible en el tiempo y no algo que se realiza para arreglar algún inconveniente del momento.

seguimiento y la participación activa. Debemos utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todos los miembros de la institución. Los tiempos del centralismo han cambiado, ya no son unos pocos los que piensan y los demás ejecutan. A la fecha todos tienen el deber de dar lo mejor de sí para el éxito de la organización.



Puntos importantes a tener en cuenta para un exitoso proceso de mejora:

- Debe ser simple.
- Tener cuidado con la información que se ingresa. Si ésta es errada el resultado será errado.
- Por más que confíes en la información que se está analizando, esta debe ser verificada.
- Todo lo que se gestiona debe ser medible, si no es así, no es gestionable. La actitud debe ser la mejor.
- Nunca asumir que se tiene límites ni darse por satisfecho.

El trabajo en equipo es importante. Recuerda que mejor piensan 10 cabezas que una y todos tienen algo que aportar.

Los Procesos de Mejora deben darse en cualquier organización, empresa o institución. Debemos tener en cuenta que siempre es necesario estar atento a las necesidades que surgen y que deben ser atendidas en el menor tiempo posible, de ello depende que logremos nuestros objetivos.

PROCESOS DE MEJORA EN LA ESCUELA

El fin último de una IE es formar ciudadanos que puedan desarrollar plenamente sus potencialidades y se incorporen activamente en la construcción de una Nación desarrollada, democrática, justa e inclusiva.

En esta perspectiva, la sociedad cambiante, demanda que las IIEE se adapten permanentemente y estén inmersas en un proceso de mejora constante.

En el Proceso de Mejora de la escuela se trazan objetivos y líneas de acción para superar o revertir una situación que se ha identificado como problemática, deficitaria o de bajo desempeño. Este proceso se traduce en el plan de mejora que consta de objetivos, metas, acciones e indicadores de evaluación e involucran a la totalidad de la institución.



Importante

El Proceso de Mejora responde a la pregunta: **¿cómo puedo hacer para que mi I.E. mejore cada año y brinde una mejor educación a nuestros estudiantes?**

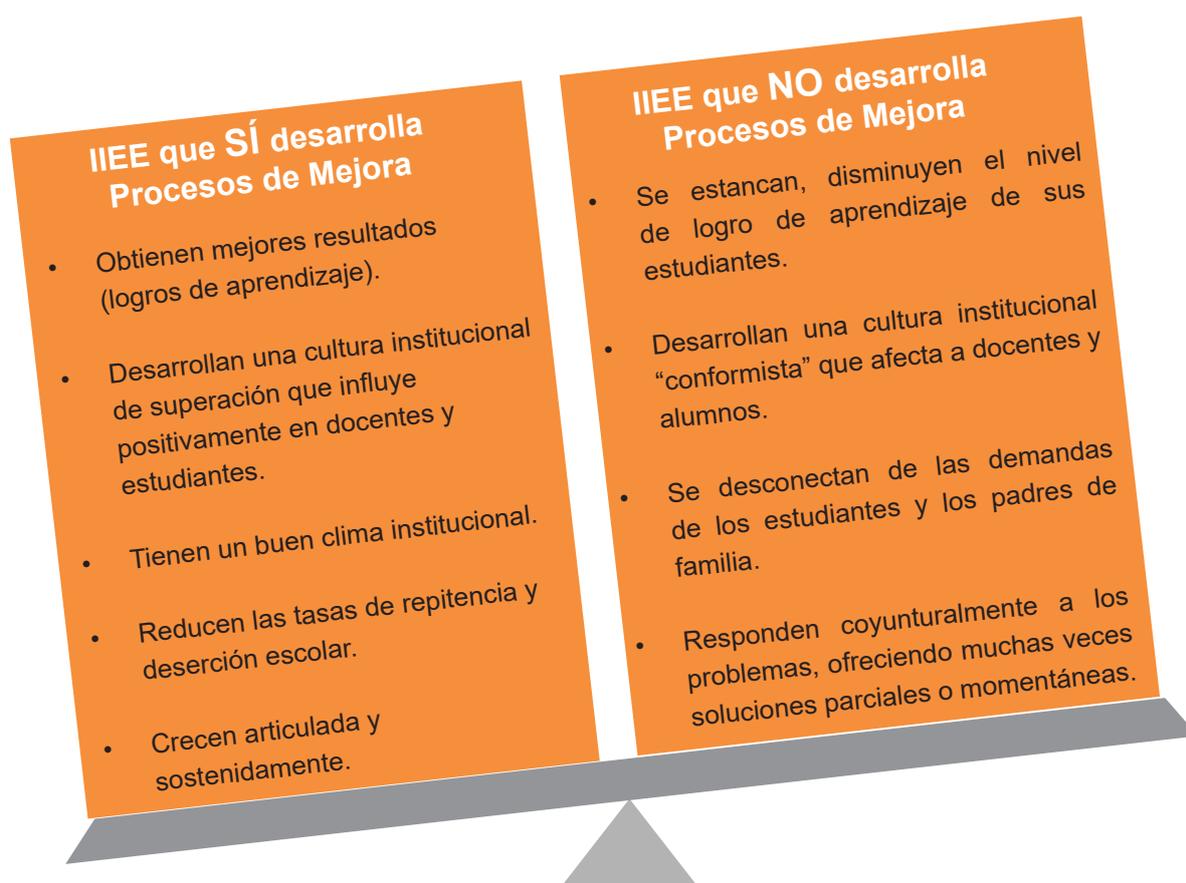
¿Por qué desarrollar Procesos de Mejora en las escuelas?

Los Procesos de Mejora permiten:

- Solucionar problemas que afectan globalmente a la institución. Responder a las demandas crecientes del Ministerio, los estudiantes y los Padres de Familia.
- Incorporar los nuevos retos que el avance de la ciencia y la tecnología plantea a la institución.
- Proceso de Mejora y desarrollo de las IIEE
- Los Procesos de Mejora constituyen un paso vital para el crecimiento de las Instituciones como tales y también para el desarrollo de las personas que la conforman.

Proceso de Mejora y desarrollo de las IIEE

Los Procesos de Mejora constituyen un paso vital para el crecimiento de las Instituciones como



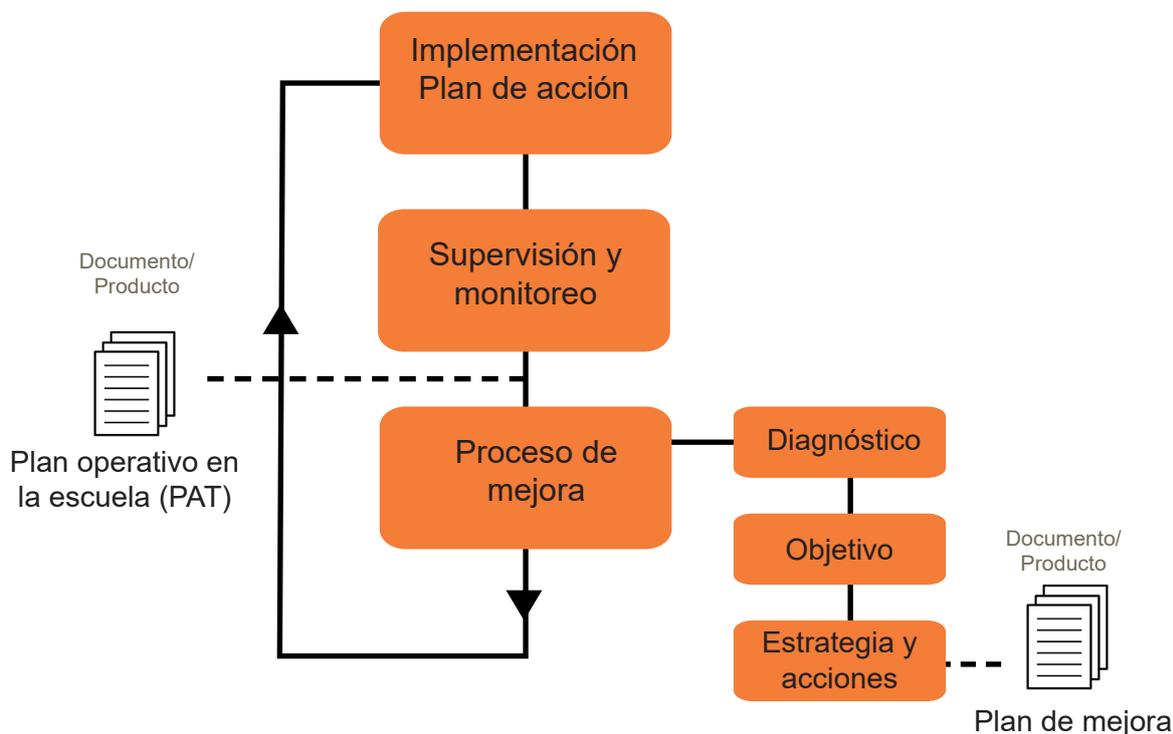
¿Qué debe hacer un Director para promover el Proceso de Mejora en su I.E.?

- Promover la formulación de un Plan de Mejora cada año.
- Involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los Planes de Mejora.
- Garantizar las condiciones presupuestales, organizativas y logísticas para la implementación de los Planes de Mejora.

PLAN DE MEJORA

Todo Proceso de Mejora se plasma el Plan de Mejora que consta de seis pasos.

1. DIAGNÓSTICO
2. PLANTEAR OBJETIVOS
3. FORMULAR ESTRATEGIAS Y ACCIONES
4. PLAN DE ACCION (IMPLEMENTAR LAS ACCIONES)
5. SUPERVISAR, MONITOREAR Y ACOMPAÑAR
6. EVALUAR



1. Diagnóstico

El Proceso de Mejora empieza por identificar y analizar los problemas que se encuentran en la institución y luego seleccionar qué aspectos son factibles de ser mejorados.

a. Ubicar los problemas

- a.1 Analizar los niveles de ausentismo en docentes y estudiantes, así como la deserción escolar.
- a.2 Sostener reuniones con los docentes para indagar en que medida se alcanza el aprendizaje.
- a.3 Reunirse con padres de familia.

b. Investigar las causas

- b.1 Analizar las condiciones/ procesos/ acciones de orden institucional. Indagan si se implementan las intervenciones de manera adecuada.
- b.2 Investigan las prácticas de enseñanza que podrían explicar los resultados.
- b.3 Comparan los resultados obtenidos versus el año (s) anterior (es).

2. Objetivo

Una vez concluida la etapa de diagnóstico, corresponde al equipo directivo y los docentes que forman parte del proceso de mejora, definir cuál de los problemas detectados será abordado.

Los objetivos deben ser

1. Claros, precisos, viables y medibles²⁰
2. Tener en cuenta la finalidad de la escuela: lograr los aprendizajes.

Es clave la construcción de consensos para definir los objetivos del plan de mejora, teniendo en cuenta la viabilidad política, normativa así como los recursos que se dispone y las capacidades técnicas disponibles.

Analizar la viabilidad es importante no con el objetivo de poner trabas en el proceso, sino de tomar conciencia de las condiciones para pasar a la siguiente etapa: la definición de estrategias y actividades que conducirán al logro de los objetivos planteados.

3. Plantear Estrategias y Acciones

Estrategia, es una serie de acciones muy meditadas encaminadas a un fin determinado. Así por ejemplo, la estrategia de aprendizaje es un conjunto de actividades, técnicas y recursos que variarán de acuerdo con la población al cual está dirigido y a los objetivos planteados con la finalidad de hacer más eficaz y eficiente el proceso de aprendizaje.

En suma, la estrategia responde a la pregunta: ¿Qué se debe hacer para alcanzar el objetivo?

La acción, como su nombre lo dice, es el acto y/o movimiento que uno realiza con precisión (tomando en cuenta los recursos y el tiempo adecuado) para cumplir con la estrategia propuesta. Responde a la pregunta: ¿Cómo se debe hacer para alcanzar mis resultados planteados?

20. Gvirtz, S., Zacarías, I., & Abregú, V. (2012). Construir una buena escuela: Herramientas para el director. Aique.

En el proceso de elaboración del plan una vez definido los objetivos, el grupo elegirá qué estrategias debería implementar teniendo en cuenta los tiempos, recursos, las capacidades entre otros aspectos.

Una vez definidas las estrategias, se procederá a preparar todas las actividades o acciones que permitirán a la institución implementar las estrategias.



4. Plan de Acción

Definidas las estrategias y las acciones a implementar se procede a redactar el plan de acción. Este debe definir de forma clara y precisa las estrategias, correspondientes acciones y las necesidades para lograrlo, es decir los recursos humanos y materiales. Así mismo debe definir en qué tiempos y plazos se lograrán las acciones y los responsables.

El plan de acción debe ser elaborado en un documento que pueda ser analizado y compartido con las diferentes personas participantes, así como con las que está involucradas en el proceso de mejora. Además, permite colocar los acuerdos alcanzados por escrito generando un compromiso entre todos los miembros que forman parte del plan. Así mismo permite comunicar el plan al resto de la Institución (socializarlo).



Importante

Es importante definir a una persona del equipo que lidere el plan de acción



Los involucrados en el plan pueden no estar conformes con todos los acuerdos y/o acciones propuestas.

También en la implementación puede generarse un desinterés.

Por eso es clave que los acuerdos estén escritos e incluso firmados por todos los involucrados en el plan que se implementará y que se necesita para lograrlo: recursos humanos y materiales. Así mismo debe definir tiempos, plazos y responsables.

Recuerde que al tener a todos participando en la elaboración del Plan de Mejora, el nivel de compromiso e involucramiento se incrementará

Implementar las acciones

Se debe tener en cuenta que necesariamente se deben llevar a cabo las acciones planteadas en el equipo de trabajo: "Todos juntos en una sola dirección". Es importante trabajar con consensos y motivando a los actores permanentemente.

5. Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento

Es en esta etapa donde el director debe acompañar a todos los involucrados. Este hecho implica proveer de materiales y recursos al equipo. Definir la frecuencia y duración de las reuniones de seguimiento donde se puedan hacer devoluciones que resalten los avances y los aspectos positivos y que se sugieran como mejorar los aspectos débiles.

Las reuniones de retroalimentación deben ser propositivas y cuando sea necesario deben recordar los compromisos plasmados en el plan.

Durante la implementación del plan es importante que el director acompañe el proceso de mejora con la finalidad de asegurar las acciones planteadas en los plazos establecidos.

El director deberá estar atento a las necesidades que surjan y aceptar las opiniones que brinden las personas involucradas. Así mismo, tomar en cuenta los indicadores que han sido propuestos para tomar las acciones correctivas en caso de ser necesarias.



6. Evaluación

La evaluación es el proceso que permite al directivo acceder a información significativa para reconocer los resultados obtenidos, así como evaluar los efectos que tuvieron las acciones. Finalmente permite identificar aquello que aún falta mejorar.

Para esto es fundamental contar con datos concretos, con evidencias que muestren que se está trabajando. A estos se les denomina **indicadores**.

Modelo de Plan de acción

	MESES												PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M12						
Actividad 1																	
Actividad 2																	
Actividad 3																	
Actividad 4																	



Llevándolo a mi práctica 1

1. Defina con sus palabras que entiende por Mejora Continua

2. ¿Su I.E. reúne las condiciones para implementar un Plan de Mejora? ¿Por qué?

3. Identifique qué aspectos del Plan de Mejora necesita incorporar en su I.E.

LOS INDICADORES

Los indicadores son datos que nos informan el estado de avance de algún aspecto de la realidad. Hay diferentes tipos de indicadores. Los más usados en el sector Educación son los indicadores de proceso y los indicadores de resultados.

Indicadores de proceso, de producto o intermedios

Son datos que dan cuenta del status o estado en el que se encuentra la acción que se está midiendo. Por ejemplo, tiempo de enseñanza por materia y hora de enseñanza, nivel de formación.

Son los indicadores que informan sobre la organización, funcionamiento de los centros, práctica educativa del clima escolar.



Importante

Los indicadores deben ser:

- Medibles
- Claros
- Específicos
- Tener un marco temporal
- Fácil decodificación.

Indicadores de resultados

Son datos que permiten evaluar los resultados y finalizar determinada actividad.

Por ejemplo, logros del sistema educativo a través del éxito escolar de los estudiantes mediante las pruebas de evaluación certificadas, títulos, inserción en el trabajo, ingreso a institutos, universidades.

Los indicadores pueden ser definidos cuando se elabora el plan de acción o en el periodo de evaluación. Permiten identificar aquello que aún falta y deben definir con precisión en que consiste cada grado o nivel.

Es importante no perder de vista todo lo aprendido en el proceso anterior, con la finalidad de no cometer los mismos errores y/o evitar la reaparición de los mismos problemas.

El Proceso de Mejora en una escuela, al igual que los Procesos de Mejora en las empresas y organizaciones, nunca termina. Además contribuye a que la organización se consolide, se haga más fuerte y exitosa.

COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

La educación en el mundo según la UNESCO²¹ está experimentando una transformación radical respecto a los métodos, el contenido y los espacios de aprendizaje.

El aprendizaje no debe ser simplemente un proceso individual sino una experiencia social que requiere aprender con los demás y a través de ellos, por medio de conversaciones y debates, tanto con los compañeros como con los docentes.

La transformación del panorama de la educación en el mundo viene dando lugar a un reconocimiento creciente de la importancia y la pertinencia del aprendizaje fuera de las instituciones formales. Se está pasando de las instituciones tradicionales de educación a un panorama del aprendizaje variado, de muchas formas y complejo, en el que el aprendizaje formal, no formal e informal se dan por medio de diversas instituciones educativas y la participación de terceros.

Las modificaciones del espacio, el tiempo y las relaciones en las que el aprendizaje se produce favorecen la formación de una red de espacios de aprendizaje, en la que los espacios no formales e informales interactuarán con las instituciones de la educación complementándolas.

El aprendizaje en el aula se ve ahora impugnado por la ampliación del acceso al conocimiento y la aparición de espacios de aprendizaje fuera de las aulas. Las plataformas de interacción social, por ejemplo, pueden ampliar la labor que se hace en clase al brindar oportunidades para que esas actividades se realicen en equipo.

Asimismo, los dispositivos móviles permiten a los docentes acceder a recursos educativos, conectar con otros o crear contenidos. Tanto dentro como fuera del aula el contexto actual de transformación del panorama de la educación brinda la oportunidad de reconciliar todos los espacios de aprendizaje, así como también nuevas oportunidades de experimentación e innovación.



21. UNESCO (2015). Replantear la Educación ¿Hacia un bien común mundial?. (pag. 50-52) (PAG. 138)

En su propósito de ofrecer cada año una mejor educación, las escuelas eficaces revisan constantemente su accionar y reflexionan colectivamente sobre los procesos pedagógicos y de gestión que implementan. Esta práctica les permite comprender cada vez mejor su trabajo y, por ende, mejorar su desempeño. Estas instituciones son verdaderas comunidades de aprendizaje y se constituyen en lo que muchos teóricos denominan “escuelas que aprenden”.

Para Peter Senge²², autor de dos libros ampliamente difundidos “La Quinta disciplina” y “Escuelas que aprenden”, una organización inteligente es aquella que aprende continuamente y mejora las capacidades de sus integrantes. Las escuelas, por la naturaleza de su misión, están llamadas a convertirse en organizaciones inteligentes.

Lo que distingue a las “organizaciones que aprenden” de las “organizaciones tradicionales” es el dominio y puesta en práctica de un conjunto de disciplinas. Para Senge, una disciplina es una metodología participativa basada en una teoría que ofrece prácticas concretas que permiten desarrollar capacidades y ayudar a conseguir resultados prácticos.

Senge identifica cinco disciplinas que toda organización inteligente pone en práctica:

- 1 Dominio personal.** Supone aprender a mantener una visión personal y una visión clara de la realidad. Implica la capacidad para producir resultados y la de dominar los principios subyacentes que posibilitan esos resultados.
- 2 Modelos mentales.** Determinan lo que vemos y modelan nuestros actos. Suelen ser inconscientes, por lo que rara vez los analizamos. Es importante identificar los modelos mentales y ver cómo influyen en nuestra escuela. Luego se podrá modificarlos por medio de la creación de nuevos modelos mentales.
- 3 Visión compartida.** La construcción de una visión compartida supone desarrollar la visión, el propósito o misión y los valores de la institución.
- 4 Aprendizaje en equipo.** Es el proceso de alineamiento y desarrollo de la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.
- 5 Pensamiento sistémico.** Es la disciplina que integra al resto, fusionándolas en un cuerpo teórico y práctico. Ayuda a distinguir las estructuras que subyacen bajo situaciones complejas. Parte del principio de que la estructura influye en el comportamiento: cuando son colocadas en el mismo sistema, las personas, aunque sean diferentes, tienden a producir los mismos resultados.

Ante este propósito de mejorar la calidad, es importante que tanto el equipo directivo como la plana docente de una escuela desarrollen estas cinco disciplinas, pues ello redundará en su transformación, el crecimiento personal y mejores logros de aprendizaje de los estudiantes.

22. Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Garnica Barcelona.

Características de una comunidad que aprende

Al respecto, **F.J. Murillo**²³, uno de los investigadores en educación más reconocidos a nivel latinoamericano, señala que en las escuelas que se comportan como organizaciones que aprenden, los alumnos también aprenden más:

“Las actuales tendencias que conciben a la escuela como una organización de aprendizaje encajan a la perfección en la concepción de una escuela eficaz. En efecto, una escuela en la que haya preocupación por parte de toda la comunidad, pero fundamentalmente de los docentes, por seguir aprendiendo y mejorando, es también la escuela donde los alumnos aprenden más. De esta forma, el desarrollo profesional de los docentes se convierte en una característica clave de las escuelas de calidad”.

Junto a estas consideraciones, podemos señalar que una escuela que aprende se caracteriza por:

- **Generar espacios de reflexión periódica** en los que se revisa lo actuado y se intercambia ideas para identificar enfoques, estrategias, recursos, materiales, etc. que permitan mejorar los procesos pedagógicos y de gestión.
- **Generar espacios propios de formación y autoformación** a través de actividades como los talleres de capacitación, los grupos de inter-aprendizaje y los círculos de calidad.
- **Evaluar su práctica** en función a indicadores y con instrumentos contextualizados que les permitan medir realmente el grado de avance y les posibilite tomar decisiones sobre la base de información de calidad.
- **Sistematizar su experiencia** reflexionando sobre lo actuado y reconstruyendo el proceso seguido de principio a fin, con el fin de ir construyendo un saber institucional que sirva de guía para otras escuelas o para aquellos Directivos y docentes que les tomarán la posta en la institución educativa.
- **Participar en espacios de intercambio** con otras escuelas a nivel de red o UGEL que les permitan recoger aportes y sugerencias de otros colegas sobre los procesos que implementan en su escuela y les permitan, también, aprender de otras experiencias.

23. F.J. MURILLO. (2009). Factores asociados a la eficacia escolar en América latina”(Web) Obtenido de: <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2009/08/factores-asociados-la-eficacia-escolar.html>



En Comunidades de aprendizaje nos referimos a una de las competencias y el desempeño propuesta en el Marco del Buen Desempeño del Directivo. Al respecto la Competencia 5 menciona que un director:

Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en una colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, una de las labores del director será generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.

Tipos de comunidades de aprendizaje

Las Comunidades de Aprendizaje en la Educación, generalmente se refieren a comunidades:



Tomado de Coll Salvador César: LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Universidad de Barcelona pág. 5

Comunidades de aprendizaje en las escuelas

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han permitido mejorar los procesos de comunicación de diversos sectores de la sociedad, conectando a las personas e instituciones a nivel mundial y eliminando barreras temporales y espaciales. También han permitido explorar nuevas alternativas para el aprendizaje que contribuye a la mejora de los procesos educativos.

Así mismo, las comunidades de aprendizaje se han visto potenciadas con el uso de las TIC. No solo porque han facilitado la interconexión de las personas que conforman una comunidad sino que las TIC han permitido el desarrollo de comunidades virtuales de aprendizaje.



Las comunidades de aprendizaje se ven potenciadas por el uso de las TIC.

Son las comunidades que operan en un entorno virtual y constituyen la mejor evidencia de como de las TIC pueden ser utilizadas con provecho para configurar redes de comunicación o de intercambio, de promoción del aprendizaje, tanto para espacios de la educación formal como para otros espacios y escenarios educativos.

Estas comunidades virtuales de aprendizaje están integradas por personas con un interés común. Se definen como espacios físicos o virtuales (si usan las TIC) mediante el cual los miembros pueden interactuar con la finalidad de actualizarse, investigar, consultar, ampliar horizontes hasta desarrollar estrategias pedagógicas innovadoras, expresar ideas, avances manteniéndose en constante contacto con sus pares.



Importante

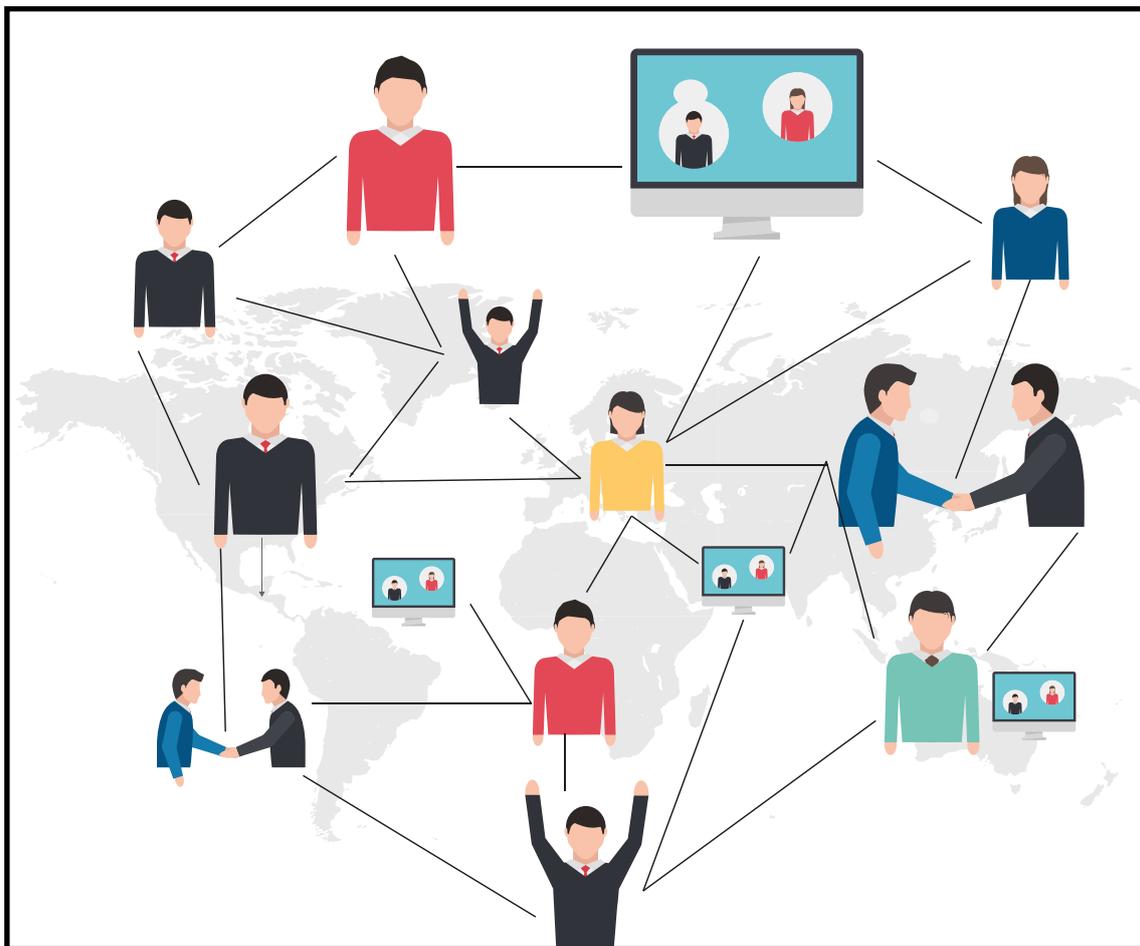
Una comunidad de aprendizaje que usa las TIC provee nuevos espacios de información, interacción y desarrollo personal y profesional para los participantes, facilitando su comunicación entre sí.





Las Comunidades virtuales de Aprendizaje son un proceso interactivo de comunicación a través de las nuevas tecnologías ya que estas les posibilitan el intercambio de conocimientos entre sí.

Comunidades de Aprendizaje



Las TIC potencian las Comunidades de Aprendizaje al facilitar la interconexión entre sus miembros y fomentar el desarrollo de grupos virtuales de aprendizaje.



Lectura complementaria 1

Un modelo de Comunidades de Aprendizaje²⁴

Las Comunidades de Aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos desarrollado en España y sus proyectos están basados en un conjunto de prácticas exitosas que consideran dos factores claves para el aprendizaje: las interacciones y la participación de la comunidad.

“Las Comunidades de Aprendizaje implican²⁵ a todas las personas que de forma directa o indirecta influyen en el aprendizaje y el desarrollo de las y los estudiantes, incluyendo a profesorado, familiares, amigos y amigas, vecinos y vecinas del barrio, miembros de asociaciones y organizaciones vecinales y locales, personas voluntarias, etc.

Partiendo de los sueños de toda la comunidad educativa y a través del diálogo y la ciencia una comunidad de aprendizaje es un proyecto transformador que alcanza un doble objetivo: superar el fracaso escolar y mejorar la convivencia”.

Las Comunidades de Aprendizaje surgen como una respuesta educativa igualitaria para conseguir una sociedad de la información para todos y todas: Se parte del derecho que todos y cada uno de los niños y niñas tienen a una mejor educación y se apuesta por sus capacidades, contando con toda la comunidad educativa para alcanzar ese objetivo.

Aprendizaje dialógico

Las aulas albergan sólo una parte de las interacciones que experimentan los alumnos. Por eso, se debe programar y aprovechar el aprendizaje dialógico que surge de estas interacciones entre todos los agentes sociales y educativos.

“Mediante el diálogo transformamos las relaciones, nuestro entorno y nuestro propio conocimiento. De manera que “el aprendizaje dialógico se produce en interacciones que aumentan el aprendizaje instrumental, favorecen la creación de sentido personal y social, están guiadas por principios solidarios y en las que la igualdad y la diferencia son valores compatibles y mutuamente enriquecedores” (En Aubert, A.; Flecha, A.; García, C.; Flecha, R.; Racionero, S.; 2008, p. 167).

Las nuevas tecnologías, el acceso y uso eficaz de internet y las TIC en general dan respuesta a las exigencias de esta nueva sociedad y han de estar presentes en todos los centros educativos y para todos los alumnos y alumnas con el fin de que logren superar la barrera de exclusión que actualmente supone la brecha digital.

24. Rodríguez de Guzmán Romero del Hombrebueno, J. (2012). Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado. *Tendencias pedagógicas*, (19), 67-86

25. PUIGVERT, Nuria (2014) Ponencia del III Congreso Pedagógico Internacional ‘La Ciudad en el Aula’. Congreso Pedagógico DRELM

Las TIC se consolidan dentro de las Comunidades de Aprendizaje como herramientas de trabajo esenciales de la sociedad de la información y como una alternativa al sistema educativo formal. Estas comunidades han originado un movimiento que, con el fin de lograr la innovación, el desarrollo de capacidades, la mejora de las prácticas y el fortalecimiento de los vínculos de sus miembros, plantea procesos de aprendizaje a largo plazo. El derecho a la educación de todas las personas es la base de estas comunidades, que además intentan dar respuesta a las necesidades y dudas de las generaciones nuevas.

Grupos interactivos

Son grupos heterogéneos de 4 ó 5 alumnos moderados por un adulto, que puede ser un familiar, un maestro jubilado, alumnos mayores de un instituto cercano, estudiantes universitarios, voluntarios de asociaciones. Los grupos son heterogéneos en variables tales como sexo, intereses, capacidad, procedencia, necesidades educativas. Los grupos interactivos se oponen, por definición, a la segregación.

Todos los grupos han de resolver todas las tareas planteadas por el profesor, los grupos van rotando por las diferentes mesas en las que el voluntario espera para explicarles en qué consiste la nueva tarea y los pasos a dar para resolverla.

El profesor es el responsable de diseñar las tareas que resolverán los grupos, coordina los trabajos, dinamiza y resuelve las dudas que puedan surgir, tanto a los alumnos como a los voluntarios. Utiliza los grupos interactivos para aplicar, repasar y consolidar los aprendizajes de cada unidad didáctica, para preparar un examen o para presentar la nueva unidad didáctica. El voluntario, que previamente ha recibido formación, no desempeña un rol de experto, sí se encarga de favorecer el diálogo, de asegurarse de que han comprendido la tareas, de dinamizar el trabajo en los grupos, de evitar actitudes de aislamiento y de conseguir que todos participen en la resolución de la tarea.

Los grupos interactivos han demostrado que mejoran el rendimiento de todos los alumnos, incluyendo los que presentan necesidades educativas (CREA, 2011), ponen en práctica valores como la solidaridad y la tolerancia, evitando la segregación de determinados alumnos.

Tertulias dialógicas

Consisten en la lectura conjunta y comentada de un texto.

Se elige la obra, generalmente clásicos de la literatura universal, y se temporaliza la lectura simultánea por parte de los miembros de la tertulia.

Siguiendo la frecuencia acordada los lectores se reúnen y comentan en condiciones de diálogo igualitario la parte de la obra que han leído.

Se empiezan aplicando en el grupo clase, desde Infantil hasta Secundaria, demostrando su eficacia en la mejora de la competencia lectora, fomentando el hábito y la afición por la lectura como instrumento de ocio y disfrute.

Las tertulias tienen lugar en clase, con el grupo de alumnas y alumnos, pero pueden trabajarse también con otros profesores o con las familias. Se complementan con tertulias pedagógicas en las que el profesorado comparte la lectura de obras relevantes de la psicología o de la pedagogía y dialogan acerca de sus aportaciones y sobre cómo llevarlas a la práctica en el aula.

También se aplica la dinámica a la lectura de unidades del libro de texto.

Participación de la comunidad en la vida del centro

Los aprendizajes que proporciona la escuela sólo son una parte de lo que nuestras alumnas y alumnos adquieren en los demás contextos. Las familias y los agentes sociales son agentes educativos que profundizan el carácter inclusivo que la educación ha de tener y apoyan la propuesta democratizadora del funcionamiento de los centros que impulsan las comunidades de aprendizaje.

Los padres y otros agentes sociales participan en la vida del centro, se organizan en comisiones mixtas, profesores incluidos, que tratan de resolver y mejorar las situaciones en las que transcurre la vida del centro.

Así los padres ayudan a gestionar los voluntarios que participan en los grupos interactivos o buscan soluciones para las infraestructuras del centro desde la correspondiente comisión.





RECURSOS TIC

Una herramienta útil en el Proceso de Mejora Continua es la hoja de cálculo o Excel, que permite hacer un seguimiento del Plan Operativo de Actividades (POA).

Asimismo está el Microsoft Project, Colabtive, Project HQ, Gantt PV, que entre otras cosas, permite compartir el POA con otros usuarios y generar estatus y alertas cuando las actividades están por vencer.

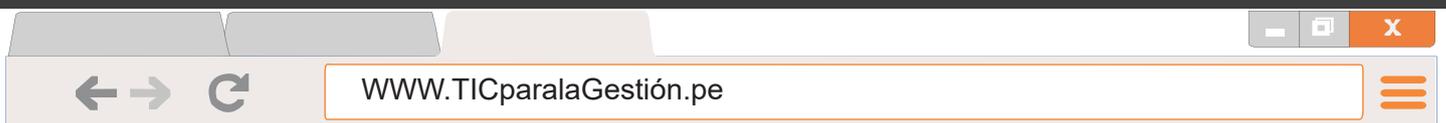
Durante el Proceso de Mejora es importante compartir una serie de documentos o información, que se puede gestionar haciendo uso del Google Drive, iCloud, el Win Zipp. Estos programas también son útiles para usar menos espacio en el computador.

En el tema de Comunidades de Aprendizaje existen numerosos espacios o comunidades virtuales, foros, redes, como Facebook, Microsoft Educator Community, Blogger, Edmodo, donde se puede interactuar con directores y docentes interesados en un tema en particular

En algunos se puede insertar documentos y videos grabados ya sea con cámaras de video o de celulares para luego ser editados por programas como Movie Maker.

Las Presentaciones – Uso Educativo

Las presentaciones ayudan a educar a universitarios, científicos, profesionales y más. Estas personas resuelven problemas locales y globales, inventan herramientas que cambian la vida, y ayudan a otros a superar la adversidad y alcanzar sus objetivos en equipo. Los sitios web como Ted.com y SlideShare.net muestran presentaciones profesionales y de aficionados de diversos medios (incluyendo PowerPoint) que nos pueden enseñar lo que sea, desde pasos para usar medios sociales hasta pasos para resolver problemas sociales. Estos sitios y muchos otros permiten a las personas de todo el mundo cargar sus presentaciones y tener impacto sobre una audiencia mundial mediante la comunicación de ideas de forma visual (a través de diapositivas) y algunas veces oral (a través de voces en off).



Debido a que cada vez más clases tienen lugar en línea y en salones “inteligentes” (un salón que contiene una computadora y equipo audiovisual), los instructores usan PowerPoint para enseñar a sus estudiantes. El uso de PowerPoint ayudó a los estudiantes a relacionarse de forma más favorable con el profesor y la clase, además de que estuvieron más interesados en el material correspondiente.

ATube Catcher Uso Educativo

ATube Catcher es una alternativa al programa VDownloader y su función al igual que este último es poder descargar al disco duro de la computadora videos de YouTube - Dailymotion - MySpace Videos - Google Videos entre otros. Este programa permite además de la descarga la conversión a otros formatos distintos al FLV estándar empleado en las páginas Web que AVI, IPod & PSP Compatibly, VCD, SVCD, WMV, (Windows Media Video), entre otros. Detecta las calidades del video y le pregunta al usuario con que calidad descargarlos, e incluso puede descargar videos en alta definición. Este software también cuenta con visualizador integrado que permite navegar en los sitios de videos y una interface que soporta varios idiomas. Es posible descargar videos desde su navegador integrado o copiar la URL del vídeo que pretende descargar.

Windows Movie Maker Uso Educativo

Es un programa que permite capturar archivos de audio y de vídeo desde archivos del disco duro del ordenador, así como desde una cámara de fotografía o vídeo digital, utilizando el contenido capturado para generar películas con múltiples posibilidades de formatos y efectos, además de añadir títulos y transiciones diferentes entre los fotogramas de películas o fotografías capturadas.

Las principales ventajas del uso de Windows Movie Maker son:

- La operatividad del programa es muy visual y práctica, lo que lo convierte en una herramienta de muy fácil manejo.
- Permite la combinación de diversos trabajos y fuentes de información.
- Posibilita disponer de diferentes formatos de presentación.

En combinación con una metodología de aprendizaje cooperativo permite generar proyectos motivadores que facilitan la comprensión de los conceptos del currículo de Actividades Físico-Expresivas de Educación Primaria.



BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Educación (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela.

IPEBA (2011). IPEBA. ¿Qué y Como evaluamos la gestion de la institución educativa? IPEBA (Ed) ¿Qué es la matriz de evaluación de la gestión de instituciones de Educación Básica Regular? (p. 24-40)

Coll, Cesar (2011) Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades, en Los desafíos de las TIC para el cambio educativo. Colección metas educativas al 2021. OEI y Fundación Santillana. Obtenido: <http://internetyesc.blogspot.pe/2013/05/cesar-coll-aprender-y-ensenar-con-las.html>

Guzmán, José Aurelio y Ruiz, María (2015) Guía mínima de estudio para la Evaluación del Desempeño Docente. Educación básica. 1ra ed. México

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre paradigma de tipo A y el tipo B) Stgo. Obtenido de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializaciones/Gestion/Lec2%20.pdf>

Correa, A.; Álvarez, A. & Correa, S. (2014). La gestión educativa un nuevo paradigma. Obtenido de <http://es.slideshare.net/14lupita/la-gestin-educativa-un-nuevo-paradigma>.

Alles, M. A. (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Revista PRELAC, 1(1).

Goleman, D. (2014). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Ediciones B.

Lazzati, S. (2013). Toma de decisiones, La: Principios, procesos y aplicaciones. Ediciones Granica.

Marcuello, A (s.f) La Toma de decisiones. Un método para resolver problema de forma autónoma y responsable (Web). Obtenido de http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/toma_de_decisiones.shtml

SINEACE (2014) Modelo de Acreditación para instituciones educativas de educación básica Regular (Página 40) Obtenido en: <https://www.sineace.gob.pe/acreditacion/educacion-basica-y-tecnico-productiva/documentos-tecnicos-y-herramientas/>

Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de la Educación Básica, (aprobado en junio del 2016 y entra en vigencia en enero del 2017 - pág.11)

Ortega, E. M., & Ullastres, Á. M. (2006). Propuestas de introducción en el curriculum de las competencias relacionadas con las TIC.

Abdul, W. K. (2008). Estándares de Competencia en TIC para Docentes. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), place de Fontenoy, Londres, <<http://www.oei.es/tic/UNESCOEstandaresDocentes.pdf>

Barroso Osuna, J., & Cabero Almenara, J. (2013). Nuevos escenarios digitales. Las Tecnologías de la información y comunicación aplicadas a formación y desarrollo. Ediciones Piramide. Madrid.

Obtenido de: El Portal del Director: <http://www.portaldeldirector.org/proyecto/>

Alfie Kohn. (1992). No contest: The case against competition. Houghton Mifflin Harcourt.

Gvirtz, S., Zacarías, I., & Abregú, V. (2012). Construir una buena escuela: Herramientas para el director. Aique.

Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Garnica Barcelona.

F.J. Murillo. (2009). Factores asociados a la eficacia escolar en América latina”(Web) Obtenido de: <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2009/08/factores-asociados-la-eficacia-escolar.html>

Rodríguez de Guzmán Romero del Hombrebueno, J. (2012). Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado. Tendencias pedagógicas, (19), 67-86.

Puigvert, Nuria (2014) Ponencia del III Congreso Pedagógico Internacional ‘La Ciudad en el Aula’. Congreso Pedagógico DRELM

UNESCO, T. (2014). Learning: Achieving Quality for All, EFA Global Monitoring Report 2013/14.

Martín, A. G. (2007). Integración curricular de las TIC y educación para los medios en la sociedad del conocimiento. Revista Iberoamericana de educación,(45). / QUITAR FUNDACION INTEGRA

UPC (2014) Materiales Educativos curso de Psicología.

UPC (2014) Materiales Educativos curso de Fundamentos de gerencia

UPC (2014) Materiales Educativos curso de Marketing

Reborio, Adolfo (2014) Manual práctico de Gestión Empresarial. Gexto: Los pasos Imprescindibles para el Éxito. Madrid: Editorial Tebar Flores.

Robbins, Stephen COULTER, Mary (2010): Administración 10ma. ed. Capítulo 7: La Planificación. México: Pearson

Aguardo, Jorge; MIGUEL, Mercedes y RIPANI Maria Florencia (2012) Plan Integral de Educación Digital: Libro de Gestión. Buenos Aires.

Bralavsky, C.; Acosta, F.; Jabif, L. (2004) Directores en acción: Módulos para la formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Buenos Aires. IIPE-UNESCO

Sanabria, B. E. A. Comunicación Empresarial (Ejecutiva). Obtenido de http://www1.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf

Aguerrondo, I. B., & José, J. (2008). Burbules, Nicholas C.-Duro, Elena-Hepp, Pedro-Kelly, Valeria-Lugo, María Teresa-Magadán, Cecilia-Martín, Elena-Morrissey, Jerome-Tedesco, Juan Carlos. Las TIC: del aula a la agenda política. IIPE–UNESCO Buenos Aires y UNICEF Argentina.

GUERRA, Nano (2015) ¡Emprende Carajo! Ed. Planeta

