

Módulo 5:
**La gestión participativa
en la escuela unidocente**



Serie: SEMILLA

Proyecto Escuelas
Unidocentes
Costa Rica • CONARE





Consejo Nacional de Rectores (CONARE)

Comisión de Decano y Decanas de Educación

Paulo García Delgado
Lupita Chaves Salas
Ileana Castillo Cedeño
Yarith Rivera Sánchez

Comisión Coordinadora

Jessenia Rivera Solano
Gabriela Chinchilla Arguedas
Marielos Vargas Morales
Adrián Solano Castro
Claudio Vargas Fallas. Coordinador
Kenneth Cubillo Jiménez
Wilfredo Gonzaga Martínez

Asistente

Bryan Piedra Vargas

Equipo de autores

Adrián Solano Castro
Claudio Vargas Fallas
Gabriela Chinchilla Arguedas
Kenneth Cubillo Jiménez
Marielos Vargas Morales
Jessenia Rivera Solano

Diagramación e ilustraciones

Olman Bolaños Vargas.

Diseño del logo

Rocío Cárdenas Díaz

Corrección Filológica

Liliana Ureña Cascante

conare.unidocentes@gmail.com

Año 2013

San José. Costa Rica

Se permite la reproducción total y parcial de este documento para fines didácticos, respetando la autoría.

Presentación

La Comisión de Decanas y Decano del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), con el aval del Ministerio Público, ha financiado y hecho posible el Proyecto: “Actualización pedagógica para docentes de escuelas rurales unidocentes”, con el objeto de abordar y atender la realidad de la educación en zonas rurales.

Desde esta iniciativa se considera la situación de la escuela unidocente, la ardua labor que realizan los maestros y maestras rurales y se valora el papel fundamental que tienen como actores sociales en el desarrollo escolar y comunal.

Este proyecto surge como producto de investigaciones acerca de la situación de la educación rural de Costa Rica, realizadas con el apoyo de diversas instituciones tales como: la Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional, la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana y el Ministerio de Educación Pública. Este esfuerzo responde a las necesidades expresadas por docentes de Coto Brus, Dota, Sarapiquí, Alajuela y Acosta, estudiantes, profesores y autoridades académicas de las universidades públicas.

La actualización pedagógica que se plantea corresponde a un proyecto de extensión docente, a ejecutarse en los años 2011 y 2012, con el objetivo claro de promover en el personal docente la construcción participativa de los conocimientos teóricos, prácticos y metodológicos, así como las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño en las escuelas unidocentes y comunidades rurales, a partir de la acción-reflexión de su práctica educativa.

Este proceso de formación permanente se desarrolla en cinco módulos, con una modalidad presencial y a distancia, que abarcan las siguientes temáticas: la relevancia del maestro y la maestra unidocentes, realidad rural, planificación y metodología para la escuela unidocente, gestión administrativa de la escuela unidocente. Cabe señalar que estas temáticas se vinculan con las 10 líneas estratégicas establecidas por el Ministerio de Educación Pública (MEP).

En síntesis, CONARE, mediante este proyecto pretende fortalecer su vínculo con las zonas rurales y apoyar el esfuerzo que realizan maestros y maestras unidocentes en todo el país, para mejorar la calidad del proceso educativo en las escuelas costarricenses.

Serie: SEMILLA

Módulo 1: “Mirándome al espejo”

Descripción: En su trabajo diario o en su vivencia cotidiana, el maestro y la maestra unidocentes se deben relacionar con muchas personas, en muy diversas situaciones. La comunicación que establezcan con ellas es de gran importancia tanto para el desempeño profesional, como para su desarrollo personal. Esta comunicación está mediatizada por factores internos como la autoestima, la seguridad y confianza en sí mismos. De ahí que como personas con un papel muy relevante en la sociedad se conozcan y comuniquen asertivamente.

Módulo 2: “El otro yo en el espejo: el maestro y la maestra unidocentes”

Descripción: El desempeño de los maestros y las maestras unidocentes se desarrolla en espacios geográficos donde es muy difícil la comunicación y la cooperación. Además, las múltiples responsabilidades que deben cumplir, solo pueden ser atendidas si logran establecer fuertes vínculos profesionales con los otros, sean estos docentes, estudiantes o la comunidad. En este sentido, los y las maestras requieren fortalecer la concepción del unidocente como profesional que contribuye significativamente en la construcción de la sociedad costarricense, junto con otros actores sociales.

Módulo 3: “El contexto rural, un paisaje que se transforma con las pinturas y pinceles de la escuela”

Descripción: El valor de las escuelas rurales unidocentes reside en el hecho de que aseguran el acceso a la educación a niños y niñas que viven en poblaciones dispersas. Pero además de la importancia de la cobertura, el aspecto de la calidad no puede quedar por fuera. Para ello es fundamental que la oferta educativa, así como el desarrollo del currículum respondan a las expectativas y necesidades de los habitantes de los sitios en cuestión. En

este sentido se requiere que el docente y la docente tengan un conocimiento profundo de la realidad rural, desde las dimensiones culturales, socio-económicas y naturales.

Este módulo pretende acercar al docente y la docente al contexto rural de las escuelas unidocentes para que pueda planificar su trabajo pedagógico y administrativo, tomando en cuenta esa realidad.

Módulo 4: “La escuela rural como espacio para la innovación pedagógica”

Descripción: Lejos de subestimar a las escuelas unidocentes en su función pedagógica, la experiencia de muchos docentes permite demostrar las ventajas que ofrecen estas instituciones para realizar una práctica pedagógica innovadora. Aspectos como la diversidad etaria y de niveles, la presencia de un solo docente y la riqueza del medio natural, entre otros elementos, son condiciones que pueden fomentar actitudes y valores como la autonomía, el trabajo independiente, la cooperación entre niveles, la solidaridad, y la responsabilidad, además de crear un clima propicio para el aprendizaje.

En el módulo se ofrecen estrategias dirigidas a los docentes para que organicen el tiempo y el espacio del aula, planifiquen y desarrollen la mediación, tomando en cuenta la diversidad de sus estudiantes

Módulo 5: “La gestión participativa en la escuela unidocente”

Descripción: Como parte de las labores que deben realizar el maestro y la maestra unidocentes están las responsabilidades administrativas. Estas labores son complejas y demandan mucho tiempo y conocimientos básicos de gestión participativa por parte del maestro y la maestra unidocentes. El módulo tiene como objetivo brindar a los participantes estrategias esenciales que les permitan a los diferentes actores de la comunidad escolar, involucrarse en la gestión institucional, no solo como un apoyo a los docentes, sino como corresponsables del centro educativo.

La gestión participativa en la escuela unidocente

*“El maestro unidocente,
formador de la nueva sociedad
costarricense”*



Objetivo

Adquirir los conocimientos sobre los fundamentos de la gestión educativa necesarios para un desempeño integral de la institución, acorde con la realidad sociocultural del contexto rural.

Ideas fuerza:

Un buen docente es el que trabaja para lograr un significativo cambio en la sociedad.

Las relaciones entre personas y grupos deben estar basadas en la cooperación, el respeto, la confianza mutua el diálogo y la crítica constructiva.

Un docente sabio es aquel que tiene como desafío aprender para hacer profunda su huella.

Palabras clave

- Liderazgo
- Liderazgo pedagógico
- Gestión
- Gestión comunitaria

La gestión participativa en la escuela unidocente



"Dirigir es mucho más que ejercer un rango y un privilegio; es mucho más que 'cerrar tratos'. La gestión afecta a la gente y a su vida tanto en los negocios como en muchos otros aspectos. La práctica de la gestión merece nuestra máxima atención; merece que la estudiemos".

P. Drucker

Actividad de diagnóstico:

Escribamos en forma individual las respuestas a las preguntas generadoras. Ellas son:

¿Como maestro unidocente usted tuvo formación administrativa? ¿Dónde o con quién aprendió a guiarse en la administración de la escuela? ¿Cuáles han sido sus mayores aciertos en la administración? ¿Cuáles han sido sus mayores desafíos en la administración escolar? Si tuviera que dar un porcentaje al tiempo que usted invierte en las tareas pedagógicas y en las administrativas de la escuela ¿qué porcentaje destinaría a cada una?

¿En qué consiste la gestión escolar en la escuela unidocente?

El testimonio de un director de escuela es elocuente:

“Hoy se habla de las escuelas como organizaciones que aprenden, de la escuela inteligente..., y ¿qué otra cosa debe hacer un director sino ayudar a aprender, a cambiar, a salir de la zona de comodidad? Yo sé que esto no se logra por la voluntad, que es más complicado que eso, pero se trata de dar espacios para pensar juntos, para encontrar el camino entre todos...”

Para eso hay que tener mente abierta, tener orejas grandes y ojos bien abiertos, para entender lo complejo, lo que fácilmente no se ve... Hay que comprender que se trabaja con gente diferente, que espera diferentes cosas de la profesión... pero eso es parte de la dirección... hay que soportar marchas y contramarchas.”

Adaptado del IIPPE-UNESCO, 2008



Se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Arroyo, 2010; Aguerrondo, 1996).

De acuerdo con Vargas, Gonzaga, Chinchilla y Mejía (2010), los docentes de las zonas rurales desempeñan una serie de tareas que los diferencian de sus colegas urbanos. En las escuelas unidocentes, por ejemplo, se atienden varios grados en forma simultánea y se ejerce la administración del centro educativo. Además, el contexto plantea a los maestros y maestras una serie de responsabilidades que trascienden el aula escolar y pasan al espacio comunitario, haciendo que su labor sea muy diversa y compleja.

Al gestionar una institución compleja y dinámica, los directores que trabajan en contextos rurales y mejoran la calidad del aprendizaje de los alumnos, logran resultados significativos cuando facilitan procesos de innovación. Este es uno de los aspectos que señalan Braslavsky, Acosta, y Jabif, (2004). Por ejemplo, cuando alientan la aplicación de nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, promueven otras maneras de organizarse internamente o buscan formas creativas de resolver problemas.

Actividad N° 1

Respondamos en forma individual las siguientes preguntas:

Tradicionalmente ¿cuál ha sido mi principal función como maestro de escuela unidocente?

¿Cuáles son las actividades administrativas que he desarrollado?



Actividad N° 2

En subgrupos realizamos las siguientes actividades:

- a.** Cada subgrupo escribirá una carta al Ministerio de Educación comentando los problemas percibidos en relación con la función de director.
- b.** Explicar las situaciones problemáticas que enfrenta el director de escuela unidocente en su cotidianidad con las diferentes personas con las que interactúa: docentes, padres de familia, alumnos, autoridades, etc.

Sres. Ministerio de Educación

Estimados señores:

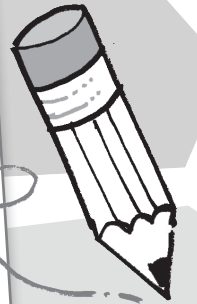
Les escribo para contarle que mi razón para seguir siendo unidocente es:

Sin embargo, quisiera hacer constar mis problemas con respecto a labor como Director de Escuela

Le transmito mis situaciones mas problemáticas con alumnos, padres de familia y autoridades

Quisiera hacerle la siguiente propuesta

Sin otro cometido, se despide atentamente



El estilo de gestión escolar en la escuela unidocente

En las escuelas unidocentes, al contrario de las escuelas llamadas técnicas, es difícil hablar de modelos de gestión; esto por la subvaloración de dicho proceso y del protagonismo que se concede a la práctica docente, a expensas de la omisión de aquel. Debido a su tamaño y otras características que le son inherentes, más que hablar del modelo de gestión que corresponde a una escuela unidocente, la atención se centra en el estilo de dirección que el maestro o maestra desempeñan en estas instituciones escolares.

En ese sentido, existe gran relación entre la forma en que un director actúa y los logros que alcanza el centro educativo. Esta relación puede ser positiva o negativa, pero podemos afirmar sin restricción alguna, que el modelo de gestión posible está ligado al estilo de dirección. Este estilo está influido por una parte por la actitud, responsabilidad y compromiso del docente ante el funcionamiento, la eficiencia y la eficacia de la institución y por otra, por la formación y habilidades de tipo administrativo que tenga el maestro o maestra para efectuar la gestión escolar.

Estilos de dirección

Directivo:

Da a los colaboradores instrucciones específicas de cómo realizar las tareas.

Participativo:

Hace consulta con sus colaboradores, toma en cuenta las opiniones, acepta sugerencias, antes de tomar decisiones.

Orientado hacia los logros:

Busca el mejoramiento continuo y para ello proporciona confianza a los colaboradores para que asuman responsabilidad.

Dejar hacer :

Permite en gran medida que sus colaboradores fijen sus propias metas y los medios para lograrlas.

En forma individual piense en tres situaciones en las que la escuela no ha funcionado de manera satisfactoria de acuerdo con un objetivo previsto.

¿Cree que una posible causa de mal funcionamiento de estas situaciones es el estilo de dirección?

¿Piense cómo podrían haberse resuelto estas situaciones con otro estilo de dirección?

Elaboren sus anotaciones en la bitácora



Actividad N° 3

Leamos en forma individual el siguiente texto y respondamos:

El testimonio de una directora de escuela unidocente:

“Luego de trabajar doce años como profesora, me sugirieron asumir el cargo de unidocente en forma interina. Al principio pensé que no me iban a aceptar por mi carácter fuerte y mi actitud en extremo comprometida con la comunidad. Los niños fracasaban, los rendimientos eran muy bajos. Hice un plan con el objetivo de transformar la situación. Al principio hubo resistencia, sobre todo de la Junta, no les gusto mi forma de plantear las cosas, sin rodeos y en forma muy directa. Mi compromiso era con los alumnos, los convoqué a todos, les expliqué la gravedad de la situación.

Comprendimos que adoptar un método de enseñanza no debe ser por moda, debe ser por necesidad, para alcanzar los resultados. Conformamos un equipo que ya hace varios años trabaja en conjunto.”

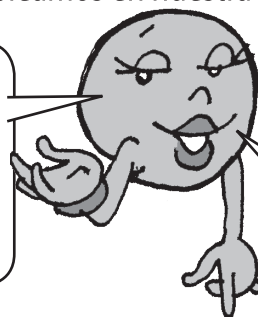
Adaptado del IIPE-UNESCO, 2004

¿Qué sentido tiene realizar un diagnóstico de centro antes de iniciar una propuesta de cambio?

¿Cuál es la relación entre la gestión y el estudio diagnóstico?

¿Cuál es el modelo que empleamos en nuestra escuela?

El director o directora no siempre es líder en su institución, así como no toda persona que tiene funciones de liderazgo dentro de la escuela ocupa puestos de jefatura.



Por tales razones es importante profundizar en el concepto de liderazgo, dentro de la perspectiva de la gestión de una escuela unidocente.

Concepto de liderazgo

“El liderazgo no es un lugar sino un proceso. No es un gen sino un conjunto de actuaciones observables y cultivables”

W. Bennis

Los procesos de gestión en la escuela unidocente requieren de prácticas de liderazgo porque estos procesos dinamizan las instituciones educativas. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas con calidad requiere de líderes.

Para Guell (2005), a menudo se asocia el concepto de líder con la persona que se ocupa de la dirección de una empresa o, simplemente, con una autoridad política. A veces incluso la palabra líder tiene ciertas connotaciones negativas en el sentido de relacionarse con una persona que tiene una influencia sobre los demás y puede manipular o abusar de dicha influencia. Es cierto que puede hacerse un mal uso de la capacidad de liderazgo, pero el hecho de ser líder no implica este mal uso.



Un profesor o profesora es, o debería ser, líder de su clase o grupo de alumnos, independientemente de las edades de este grupo. El proceso de formación y las interrelaciones que se generan dentro de un aula necesitan de alguien que los lidere. La necesidad de liderazgo en una clase del profesor o profesora, está claramente argumentada en todos los trabajos psicológicos sobre dinámicas de grupo y en los estudios sobre el funcionamiento de las organizaciones.

Sobre esta cuestión cabe reflexionar ¿si el docente no es el líder en la escuela unidocente, quién asume ese liderazgo? ¿Si el docente asume ese liderazgo, cuál papel juegan los demás actores? ¿Podría hablarse de un liderazgo compartido en una escuela unidocente? ¿Cuál es la situación del liderazgo en la escuela donde laboro?

Actividad N° 4

Leamos en grupo el siguiente texto y comentémoslo en plenaria:

Dice una directora de una escuela unidocente:

“Cuando llegué a esta escuela mi primera impresión fue de espanto. Las paredes sucias, las ventanas rotas, un patio para el recreo con restos de hamacas..., el espacio para las lecciones con sólo una mesita y una silla... donde los niños apenas si tenían lugar para sentarse en pequeños grupos... en fin, un escenario desolador.

Y esto se veía reflejado en la propuesta pedagógica, rutinaria, basada en la normativa, sin propuestas creativas para atender la diversidad. Cuando empecé a plantear poco a poco mi visión, noté que se entusiasmaron y así comenzamos a pintar paredes, mejorar la escuela, arreglamos el cartel con el nombre de la escuela, empezamos a organizar reuniones para discutir la propuesta pedagógica... Poco a poco, contagiamos el entusiasmo y fijate lo que hemos logrado...”

Adaptado del IIPE-UNESCO, 2008

¿Con cuáles aspectos del texto anterior se relaciona tu historia personal como unidocente?

Qué opinan de la frase: *“Cuando empecé a plantear poco a poco mi visión, noté que se entusiasmaron”* ¿Es la directora de esta escuela una lideresa?

Anotamos en papelitos las características de un buen líder. Los vamos a pegar en la pizarra para analizar dichas características entre todos al finalizar este tema.

Actividad N° 5



Evaluaremos nuestros atributos como líderes de la escuela. Esperamos que el resultado nos permita constatar la valiosa contribución que ofrecemos a la institución, aun cuando hayamos "borrado" algunos conceptos en este ejercicio.

(Tomado de Retana, 2011)

Desmitifiquemos el liderazgo

Le invito a hacer este ejercicio: Borre o tache de este texto las cualidades que se atribuyen a un buen líder que considere no poseer usted. Luego analice cuánto texto sobrevivió a su autoevaluación. No se preocupe por la extensión de este:

Las personas líderes son visionarias, siempre tienen una propuesta sobre el rumbo a seguir. Carecen de dudas y son seguras al tomar decisiones sobre el futuro. Son apasionadas por esta visión y saben inspirar a otros a seguirles. Su carisma hace que otros desamarren temores. Evidencian especial capacidad para comunicar y convencer sobre sus ideas. Rara vez se equivocan, lo que les convierte en confiables y seguras.

La habilidad para aglutinar la voluntad de otras personas es un sello inequívoco de su liderazgo. Se relacionan con facilidad, toman la iniciativa para proponer acciones, incluyen a los miembros del equipo en sus proyectos y disfrutan estar a cargo de casi toda la responsabilidad. Empoderan a sus colaboradores, manteniendo relaciones basadas en la exigencia por resultados, el respeto y la humildad para servir; por eso gozan del afecto de otros en la organización. Parecen estar bien conectadas con su equipo, involucradas en las tareas, valorando explícitamente los aportes de sus miembros.

Una persona líder es guía, ofrece justa retroalimentación, es asertiva al hablar, receptiva al consejo ajeno incluyendo el que proviene de quienes no son sus amigos ni seguidores. Acepta sus errores, pide disculpas; su actitud reflexiva le facilita aprender de la experiencia y está atenta para felicitar, agradecer y reconocer méritos de otros. Denota inteligencia emocional para conocerse a sí misma y tener empatía hacia sus semejantes. Su buen sentido del humor anuncia su paz interna y su sensibilidad por lo relevante.

A estas cualidades enunciadas se suman la audacia, la firmeza de carácter, una adecuada autoestima, un contagioso entusiasmo y un compromiso no negociable por los resultados. Su disciplina y equilibrio integral son envidiables. La generosidad le lleva a dar créditos a los demás por los logros. Su extraordinaria memoria le permite conocer a fondo detalles de las personas y situaciones. Con su carisma, puntualidad y eficiencia para ejecutar, lleva a su equipo más allá de los límites, al alto desempeño.

¿Cómo le fue en esta evaluación? Si no borró nada, revise la palabra humildad en el segundo párrafo. Si borró mucho, le damos la bienvenida al mundo del liderazgo, al de seres humanos normales, como usted, con virtudes y carencias, pero que saben ofrecer a su equipo lo que este necesita, en el momento oportuno y en la forma correcta. ¿Conoce a alguien que satisfaga todos los requisitos que tanto se divulgan sobre líderes ideales?

Ahora sí. Analicemos en plenaria las características anotadas en los papeles.

Actividad N° 6

Existe un test que nos puede ayudar a saber en qué medida nuestra labor como docente se acerca a la concepción de líder. Contéstelo y luego comparta los resultados en plenaria.



Instrucción: califique 1 al 5 las afirmaciones de la página siguiente, en donde:

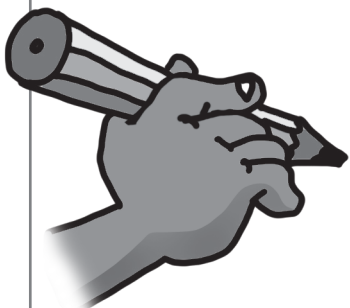
5 = la mayoría de las veces,

4 = Con frecuencia;

3 = a veces sí y a veces no;

2 = con frecuencia;

1 = Mas bien no



Interpretación:



De 60 a 50. Magnífico. No se detenga. Continúe por el mismo camino.



De 49 a 30. Bien. Analice los puntos débiles, pida consejo y estudie como seguir mejorando.



De 29 a 20. Felicidades por su honestidad. Es momento de confrontarse a sí mismo, tomar decisiones y cambiar actitudes; así como de recibir ayuda de colegas o maestros de quienes pueda aprender.



Menos de 20. Es momento de confrontarse consigo mismo; si su vocación es la de llegar a ser maestro o no. En caso afirmativo, requiere de cambios importantes en sus actitudes y prácticas.

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Soy un verdadero líder dentro de mi salón de clases y no solo un transmisor de conocimientos.					
2	Considero de gran importancia la educación en los valores universales de libertad, respeto a la diversidad, solidaridad, justicia y responsabilidad para construir mi destino y riqueza humana.					
3	Mis alumnos me aprecian como guía y maestro de vida; como inspirador en la construcción de ideales y de entrega de metas.					
4	Soy un experto en promover la autoestima de mis alumnos.					
5	Siento profundamente mi compromiso de formar nuevas generaciones para un mejor futuro, para ellos y para el país.					
6	Mis alumnos me aprecian como un modelo de responsabilidad hacia el trabajo, la comunidad y el país.					
7	Mis alumnos perciben claramente mi amor por la materia que imparto y mi vocación de maestro.					
8	Creo en mi salón de clase un clima de disciplina, trabajo, exigencia.					
9	Soy un experto en fomentar la colaboración, el compañerismo y el trabajo equipo.					
10	Promuevo el aprecio por la vida, el agradecimiento por los dones de la naturaleza y de todo lo bueno de la existencia.					
11	Fomento en mi salón de clase la responsabilidad sobre el ambiente, el cuidado de la energía, del agua y demás recursos naturales para construir un mundo sustentable.					
12	Soy un experto en abrir la mente de mis alumnos con conocimientos y experiencias propias de otras culturas, países y formas de vida que los hagan conscientes de su pertenencia al mundo globalizado.					
	SUMA TOTAL					

Actividad Nº 7

Formemos grupos de 6 personas para realizar una escultura. Sigamos las instrucciones que se dan a continuación:

- I. El Facilitador forma los subgrupos de seis personas cada uno.
- II. Uno de los participantes de cada subgrupo es elegido como observador. Entonces el Facilitador reparte una copia de la Hoja de Trabajo del Observador de Alfileres y Pajillas, para cada uno de los observadores.
- III. Uno, de los miembros de cada subgrupo, es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el Facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.
- IV. El Facilitador explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye los alfileres y los pajillas para cada subgrupo y, además, le entrega al líder una hoja de Instrucciones para los Líderes de Alfileres y Pajillas.



El líder les recuerda: que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su tira a nadie (Debido a que hay tres diferentes juegos de instrucciones: Autocrático, Dejar Hacer y Democrático el Facilitador reparte de modo que queden distribuidos aproximadamente en el mismo número de líderes, al menos dos, de cada uno de los diferentes estilos de liderazgo.

Ayudará a recordar al Facilitador que debe repartir el mismo número de hojas de Instrucción de Alfileres y Pajillas si se reparten en forma consecutiva. Por ejemplo si hay seis subgrupos uno recibe instrucciones de democrático, el dos recibe de democrático, el subgrupo tres recibe de autocrático al igual que el cuarto y el subgrupo cinco recibe instrucciones de dejar hacer al igual que el seis, etc.

V. El Facilitador anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar una estructura con alfileres y con pajillas. Tendrán quince minutos para esta actividad. Después de eso las estructuras serán "calificadas" sobre bases iguales: de peso, resistencia y belleza.

VI. Al terminar la etapa de construcción, el Facilitador les dice a los participantes que califiquen sus experiencias en el subgrupo, bajo tres dimensiones. Emplearán una escala de cinco puntos. (Cinco para la calificación más alta). Las dimensiones son:

1. Satisfacción con el líder.
2. Satisfacción con su participación.
3. Satisfacción con el resultado del subgrupo.

El Facilitador les instruye para que saquen un promedio de los participantes por cada una de las tres dimensiones.

VII. Los subgrupos llevan sus estructuras para exhibirse en un área común.

VIII. El Facilitador pide los promedios de cada subgrupo y los escribe en una tabla como la siguiente:

Hoja de Valoración de Esculturas

Subgrupo	Liderazgo	Participación Individual	Resultado del grupo	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Hoja de Valoración de Esculturas

Subgrupo	Altura	Resistencia	Belleza	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

IX. El Facilitador conduce la votación. Colocando los votos por separado para cada criterio y los números son anotados en el cuadro correspondiente. Cada participante puede votar sólo una vez en cada criterio. La votación se hace elevando las manos.

X. Después de que los datos se registran, el Facilitador:

a) lee en voz alta las instrucciones que fueron dadas para cada uno de los tres estilos de liderazgo.

b) Registra la descripción de cada estilo de liderazgo bajo el número de cada subgrupo y

c) Dirige una discusión acerca de los datos obtenidos.

Algunas sugerencias para la discusión son:

1. El estilo de liderazgo afecta el desarrollo del subgrupo de una manera compleja (¿Hay una variación entre las estructuras, en función de que la más bella, no es la más fuerte o la más alta, etc.?)
2. Uno podría esperar que haya trampa, en el hecho de que cada subgrupo votó por su estructura, como la mejor en las tres dimensiones. Como en cada subgrupo hay el mismo número de personas, la hipótesis nos llevaría a un empate en las tres votaciones; sin embargo, esto ocurre pocas veces, esto nos mostrará que el liderazgo puede afectar los sentimientos del subgrupo acerca de su obra.
3. Se analiza la relación entre estilo de liderazgo y la participación del grupo. ¿Qué tipo de liderazgo es el que más se emplea? ; y ¿Cuál es al que recurre menos el subgrupo?
4. ¿En qué forma afecta, el breve período de tiempo permitido para realizar la tarea, a los diferentes estilos de liderazgo y al propio desarrollo del subgrupo?
5. ¿Cuál es la relación entre participación y satisfacción de los miembros del subgrupo? ¿Cuáles son las implicaciones de las relaciones, entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los miembros, a largo plazo como a corto plazo?

XI. Se pide a los participantes que nuevamente regresen a sus subgrupos de seis miembros para discutir. Estas son conducidas por el observador, quién distribuye las copias de la hoja de Discusión del Juego Alfileres y Pajillas a cada uno de los participantes. (Treinta minutos).

XII. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO

Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, sin informarle lo que está haciendo. Evite aceptar cualquier sugerencia por parte de algún miembro del grupo. De órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a sus propias ideas.

HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO

Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente este liderazgo ante su grupo. No deberá informarle lo que está haciendo. Evite hacer alguna sugerencia sobre, cómo qué van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera. La estructura se hará conforme a la idea del grupo.

HOJA DE TRABAJO

INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES DEL EJERCICIO

Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

HOJA DE DISCUSIÓN DEL EJERCICIO DE GRUPO DE TRABAJO

1. ¿Cómo se sintió al trabajar bajo el estilo de liderazgo de su líder?
2. ¿Cómo se sintió al ser conducido bajo ese estilo?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de ese estilo de liderazgo: ventajas y desventajas? (Use los datos que tiene y que corresponden a la fase de construcción).
4. ¿Esta actividad, le recuerda alguna consecuencia de estilo de liderazgo? ¿Cuál es o cuáles son?
5. ¿Esta actividad muestra nuevos efectos, por el estilo de liderazgo? ¿Cuál es o cuáles son?



HOJA DE DISCUSIÓN DEL EJERCICIO DEL GRUPO TOTAL

1. ¿Qué aprendimos de esta actividad?
2. Con relación a su propio estilo de liderazgo ¿Qué aprendió?
3. ¿Que hemos aprendido en relación con nuestro trabajo diario? ¿Cómo podemos aplicar lo que aprendimos, a nuestras acciones diarias en el trabajo?
4. ¿Le hizo recordar esta actividad alguna consecuencia, de un estilo de liderazgo? ¿Cuál fue o cuáles fueron?
5. ¿Esta actividad le mostró nuevas ventajas del estilo de liderazgo? ¿Cuáles son?

HOJA DE TRABAJO PARA EL OBSERVADOR DEL EJERCICIO

Su tarea consiste en observar la actuación del grupo, Usted no debe participar; ubíquese donde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo.

1. ¿Quién fue el líder del grupo?
2. Describa el estilo de liderazgo. Dé algunos ejemplos del comportamiento que ilustren este estilo.
3. Cite otras conductas que crea están relacionadas con el estilo de liderazgo gerencial. Anote el nombre del participante cuyas conductas considere están más cerca de éste estilo y comportamiento.
4. Describa el clima o ambiente que mantuvo el grupo. Anote algunos ejemplos del comportamiento de los miembros del equipo que ilustren este clima. Escriba el nombre de los miembros del grupo y haga notar su conducta específica.
5. Describa la participación o el nivel de compromiso, de los miembros del grupo, en esta tarea.
6. Dé algunos ejemplos del comportamiento de los participantes, que ilustren la participación características de su grupo. Recuerde anotar los nombres de los participantes y la conducta específica de cada uno.

Después de que la etapa de votación se haya efectuado, dirigirá una discusión de treinta minutos sobre el proceso del grupo, con los integrantes del grupo. Es su responsabilidad informar de sus observaciones durante la discusión, pero evite involucrarse en ella.

Tipos de liderazgo

Actividad N° 8:

Divididos en subgrupos realizamos las lecturas acerca de los tipos de liderazgo y analizamos cada caso:

Grupo 1: Liderazgo estratégico

Leemos el siguiente texto:

“El liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución. De manera tal que, el director establece acuerdos básicos con el resto de la comunidad educativa en torno del sentido de la escuela, definiendo objetivos, metas y líneas de acción que permitan transitar los procesos de mejora o transformación que la institución se marque.

Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles.”

Braslavsky, C.; Acosta, F. & Jabif, L. (2004). Módulos de Formación en Competencias para la Gestión Escolar en Contextos de Pobreza. Orientaciones conceptuales y didácticas: liderazgo. IIPE-UNESCO, Buenos Aires.



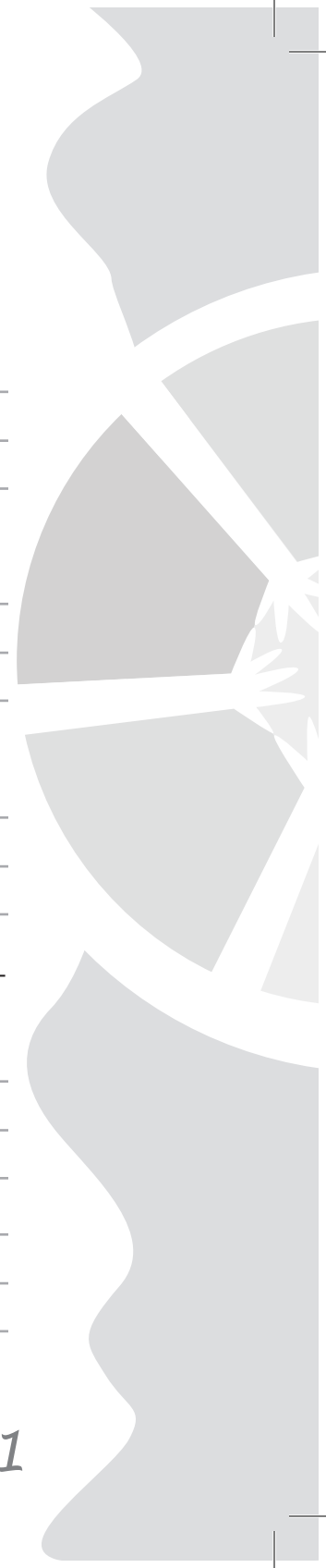
Analícemos en forma individual los principales conceptos en torno al liderazgo estratégico.

Defínase brevemente usted mismo como líder estratégico.

Establezca sus principales fortalezas en esta área de gestión.

Defina sus principales debilidades en esta área de gestión.

¿Qué estrategias podría implementar, teniendo en cuenta sus fortalezas, para trabajar y superar las debilidades detectadas?



Grupo 2: Liderazgo pedagógico

“El liderazgo pedagógico, está referido a la efectividad del director y directora para lograr que en la escuela las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes efectivos y significativos en el aula” (Jabif, 2004).

El liderazgo pedagógico del maestro unidocente exige un compromiso y responsabilidad personal con el cambio y la transformación continua de la escuela, para convertir esta en un lugar privilegiado, donde se logre la excelencia de aprendizajes significativos y la formación de valores, para una educación integral.

Trabajemos en subgrupos. Tomemos el caso “El maestro con su librito” y elaboremos un collage que aborde la misión y visión de la escuela tal como deseáramos que fuera.



El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010). En el liderazgo de las escuelas eficaces y que mejoran... los líderes se centran más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo) (Muijs, 2003); el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes y la mejora de las prácticas docentes.

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la institución, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.

En este sentido, asegurar la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje (Mineduc, 2005); sin embargo, algunas realidades distan bastante de estas acciones, ya que la multiplicidad de funciones, tareas emergentes y la indefinición del cargo hace que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores. Vol. 14, No. 2 Mayo-agosto de 2011 pp. 253-267



Caso El Maestrillo con su librito

El docente tenía claro lo que quería hacer en sus clases con sus grados, pero se manejaba con el criterio del maestrillo con su librito, como dice el dicho popular. Además, los resultados de las pruebas de los alumnos eran muy dispares: en algunos niveles el profesor obtenía logros, no solo en los aprendizajes, sino también en la disciplina, el orden; pero en otros niveles la situación era preocupante. Frente a esto hace unos meses con la Asesoría comenzamos a definir que queríamos hacer en esta escuela. Comenzamos a intercambiar experiencias para definir con nuestras propias palabras cual es la misión y visión.

Preguntas Orientadoras

¿Cuál es la situación problema de esta escuela?

Imagine una misión y visión para esta escuela. Expréselas en forma sencilla a través de algunas ideas fuerza.

Grupo 3: Liderazgo democrático

“Lo más difícil no es convivir sino comprender a los otros.”

J. Saramago

El liderazgo compartido es un modelo a través del cual se comparte la autoridad en forma descentralizada, sobre la base de competencias apropiadas, diversificando la experiencia y la responsabilidad. Esto tiene más sentido para nuestros centros escolares que un modelo centralizado, debido a las presiones y alta demanda de tiempo de los directores o directoras.

Un liderazgo compartido permitirá delegar responsabilidades y tomar decisiones más democráticas que motiven a la participación activa de la comunidad educativa, además de aprovechar las competencias diversas y complementarias de los distintos miembros del equipo escolar.

Para mejorar la calidad de la educación, nuestros centros escolares tienen la misión de lograr que los estudiantes aprendan de manera significativa y efectiva. Esto sólo puede alcanzarse con eficiencia, con un trabajo en equipo, donde todas las personas que se relacionan en el centro puedan disfrutar y compartir los éxitos institucionales en armonía y colaboración. No se trata de que todos y todas realicen las mismas funciones, sino que el trabajo de cada uno se complemente con el de sus compañeros.

¿En qué consiste el liderazgo democrático en una escuela unidocente?

El liderazgo democrático se asemeja a una obra de arte: abre posibilidades a una diversidad de emociones. No invoca, crea situaciones de las que emergen diversas emociones, excluyendo el miedo. No separa, no aleja, sino que incluye: todo aquel que se relaciona de alguna manera con el líder democrático es para él “un legítimo otro en la convivencia”.

Además, un líder con estas características se aleja de la demagogia. Un líder democrático señala que satisfacer las necesidades será posible algún día pero, a diferencia del demagogo, no oculta que las dificultades serán muchas y que posiblemente los frutos no alcancen para todos o que no los verán los miembros de esta generación.



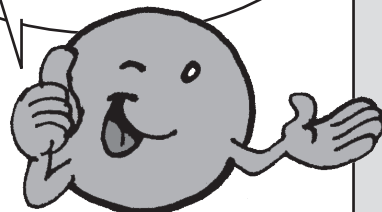
A cambio, en la búsqueda de resolver los problemas, de iniciar el largo camino para salir de las frustraciones y el dolor, el liderazgo democrático ofrece otra cosa: encontrar la dignidad, la solidaridad, el respeto.

El liderazgo democrático en educación señala que la escuela inclusiva y de calidad para todos es posible, aun en las condiciones más adversas. No oculta que, para que esto ocurra, es necesario que los docentes, los alumnos y las alumnas, los padres y madres, los tutores, las demás instituciones de la comunidad tengan por delante trabajo, más trabajo y sólo trabajo. Posiblemente, los recursos no mejorarán e incluso es probable que tiendan a empeorar, lo cual involucra el desenvolvimiento de la escuela, las remuneraciones de los docentes y la situación de las familias. Sin embargo, el liderazgo democrático ofrecerá encontrar la dignidad personal y profesional a los profesores y las profesoras, una vez iniciado el camino a la educación de calidad para todos. Al mismo tiempo, los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, los padres, madres y tutores, las comunidades, comenzarán a ver a los docentes de otra manera y habrá más respeto por su labor y su presencia.

Rojas, A.; Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en Educación. OREALC/UNESCO Santiago



Compartir el liderazgo siempre es un excelente método de desarrollo de las instituciones, pero requiere madurez y buena voluntad.



Un profesor de una escuela afirma:

“Aquí no podríamos hacer nada sin el apoyo de los padres. Cuando llegué a este barrio, como director de la escuela que ves aquí, con sus arbolitos, su patio, sus salas... hace casi 15 años, no había más que dos habitaciones... sin saneamiento, no llegaba el transporte público, sólo había un grupo de familias que querían una escuela para sus hijos... Buscamos ayuda, nos pusimos a trabajar... los padres levantaron estas paredes, yo hablé con la supervisora para que nos asesorara con las finanzas y... mire lo que hemos logrado: el cemento, la pintura... todo esto conseguimos... hasta los árboles que ve plantados los consiguieron las juntas de padres como donación del fondo de forestación...”

Adaptado del IIPE-UNESCO, 2008

Lea el siguiente caso y explique lo que plantea el director de un centro educativo, basándose en el marco conceptual del liderazgo en la escuela rural.

“En esta escuela se está desarrollando un interesante proceso; estamos haciendo cambios en la infraestructura construyendo nuevas aulas, estamos incorporando textos novedosos, estamos proponiendo que los alumnos con dificultades de aprendizaje puedan permanecer en la escuela para recibir apoyo de docentes...”

Todo esto ha sido diseñado colaborativamente; han participado la Administración y la Asociación de Padres y Madres de Familia, en equipo.

Pero algunos padres, que por alguna razón han quedado fuera del proceso de planificación, están comenzando a poner dificultades y se han aliado con algunos profesores... nos están haciendo la vida imposible...no entendemos por qué...” Los impulsores o promotores del proceso de cambio piensan que se trata de un freno, de la clásica reacción de los de siempre, oponiéndose a lo nuevo.

Adaptado del IIPE-UNESCO, 2008



- a. ¿Qué estrategias podrían implementarse para disminuir los efectos de la oposición?
- b. Construya las características de trabajo en equipo desde su propia propuesta.

Grupo 4: Liderazgo comunitario

“Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto”

A. de Saint Exupéry

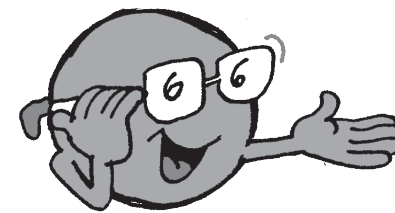
Un docente de una escuela dice:

“Cuando nos enteramos que teníamos un alumno con problemas de droga, el conflicto con los padres comenzó inmediatamente. Hubo resistencia masiva de los padres a aceptar el ingreso del niño a la escuela, por miedo al riesgo de consumo de los demás alumnos. Así comenzamos el acercamiento con los médicos, enfermeras y psicólogos del EBAIS de la comunidad para iniciar un proyecto de colaboración conjunta en donde el tema salud-drogas fue incluido en el curriculum en forma transversal...”

Adaptado del IIFE-UNESCO,
2004


El rol de liderazgo del unidocente es fundamental para que la comunidad y el centro educativo puedan establecer relaciones con el objetivo de apoyarlo para tratar problemas que escapan a su área de conocimiento.

Para Vargas (2006) el docente como líder debe participar en la vida comunitaria, brindar su aporte y permitir que la escuela como un todo participe en ella. La comunidad debe ser valorada como fuente de recursos que pueden ser muy valiosos en la dinámica escolar, pero sobre todo, se debe considerar la comunidad como medio para vincular los procesos educativos a la realidad del contexto.



Leemos el siguiente texto:





Los centros educativos representan el espacio concreto en el que se produce una serie de interacciones entre los seres humanos que ahí confluyen, representados por estudiantes, docentes, administrativos, familias y diferentes personas y organizaciones que tienen que ver con la educación. De manera tal que, la idea de comunidad remite a intereses compartidos, comunes a esas personas como lo es la educación.

Aunque esta definición de comunidad pareciera simple, no lo es, debido a que su complejidad aparece en la práctica, porque en el grupo humano que conforma la comunidad educativa hay visiones e intereses diversos en torno a la educación, y es desde allí que cada grupo ejercerá sus presiones sobre el sistema escolar.

De manera tal que, el director deberá actuar como un líder comunitario, motivado y comprometido con el cambio y la innovación y preparado para trabajar con las familias y la comunidad.

Sin embargo, el compromiso social de la institución con la comunidad no significa que lleve a la misma en sus hombros. Por el contrario, la escuela no debe intervenir en todos los asuntos y problemas de la comunidad, ni debe intentar resolverlos todos, sino que debe seleccionar aquellas situaciones relevantes del diagnóstico institucional que puedan tratarse educativamente. El maestro debe ser un colaborador de algunos procesos, propiciador de diálogo y de acuerdo con lo anterior, la figura del líder comunitario resulta fundamentalmente importante para:

Promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional.

Generar mecanismos de autoregulación que permitan adaptarse a las variaciones del entorno.

Incentivar la creación de redes de colaboración que permitan generar conocimiento para el centro educativo y la comunidad.

Motta, C. (2010). Relación Centro Educativo, Familia y Comunidad. Estrategia clave para mejorar la calidad de la educación. EUNED, San José.

Caso: Trabajo con otras Instituciones

La directora de un centro educativo, cuenta como construyo la misión de la escuela a través del trabajo con otras organizaciones tan diversas como policía, bomberos, universidad y asociación de padres. El siguiente es parte de su testimonio.

Cuando comencé a trabajar en esta escuela me di cuenta que falta cooperación. Yo había trabajado en una institución dirigida por una religiosa, una mujer maravillosa que conseguía lo que se proponía con el apoyo de otros, de los padres, de los vecinos, de donaciones de particulares. Fue muy importante ver como aquella mujer lograba hacer tantas cosas por la escuela y sus alumnos, en un medio con tantas carencias, me dejo huella.

El primer año aquí lo dedique a consolidarme estableciendo contacto con el asesor supervisor, el cambio de dirección siempre es traumático hay desconfianza, inseguridad. Era importante entonces generar vínculos establecer relaciones. Creo que ese fue mi primer acierto. Comencé preguntando y dando ideas, pero siempre quise escuchar, compartir mis pensamientos con los suyos, cuales eran las demandas de los alumnos, la de los padres.

Así comenzamos, con un gran acuerdo sobre lo que queríamos de la Escuela y como ibamos a conseguirlo. El proyecto educativo se elaboro entre todos.

En los momentos que no estuve en la Escuela aproveche para buscar apoyo para la escuela - ¿a eso lo llaman marketing?

Ahora iniciamos el proyecto de seguridad escolar con los policías y bomberos. Elaboramos todo el proyecto en forma conjunta, desde plantearles las necesidades hasta ver que contenidos y que metodología utilizaríamos (es que no queríamos la tradicional visita de los policías y bomberos a dar una charla) para incorporarlos en el currículo. Demando mucha coordinación, elaboración de propuestas y documentos, pero quedamos satisfechos. Con la universidad un trabajo conjunto en torno al uso de la Tecnología. Con los padres conformamos el Centro de Padres que esta en proceso de consolidación

¿Qué es liderazgo comunitario?

¿Qué aporte da dentro del concepto de la cogestión?

¿Cuáles son los canales y espacios de comunicación o encuentro?



Actividad N° 9

Con el fin de analizar la forma en que la institución se relaciona con su entorno respondamos en grupos el siguiente cuestionario:

Organizaciones, centros y personas con los que más se relaciona _____	Finalidad y frecuencia en cada caso _____
¿Cuáles son las demandas que habitualmente la escuela realiza a la comunidad? _____	¿Cuáles son las demandas que habitualmente la comunidad realiza a la escuela? _____

Elaboro un decálogo con las 10 reglas que debe seguir una maestra o maestro unidocente que procura un mayor vínculo entre la escuela y la comunidad.

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



El conflicto

“Muchas veces, los conflictos se quieren esconder, pero están allí latentes... Es por eso que el momento menos pensado, alguien contesta mal, en forma agresiva, o se opone sistemáticamente a la propuesta que hace un compañero y uno no sabe por qué. Es preferible (tomar el toro por los cuernos), enfrentar el problema.” IPE-UNESCO (2000) citado por Jabif (2004, p9)

Según lo anterior, podemos afirmar que cuando un conflicto se genera, existe desacuerdo o contraposición de intereses, necesidades o valores dentro de un grupo. Es decir, que un conflicto surge cuando uno quiere lo mismo que otro o cuando ambas partes quieren algo totalmente diferente sobre una misma cosa.

También surgen conflictos cuando existen diferentes puntos de vista respecto de algún asunto y con frecuencia ninguna de las partes está dispuesta a cambiar. Otras razones de los conflictos son las equivocaciones, los errores o la deficiente comunicación entre las partes. (Villazante & Paucar, 2007)

Algunas topologías de conflicto son las que ofrece Deutsch (1973), citado por Girard y Koch (1997) en las que se presentan seis categorías. Cada una apunta a distintos caminos para una solución. Cada una ofrece preguntas que son útiles para analizar un conflicto:

- 1. Verídico:** ¿El conflicto existe objetivamente? ¿Es improbable que se resuelva con facilidad?
- 2. Contingente:** ¿El conflicto depende de circunstancias que se pueden cambiar fácilmente?
- 3. Desplazado:** ¿El conflicto expresado es distinto al conflicto central?
- 4. Mal atribuido:** ¿El conflicto se expresa entre partes que no corresponden?
- 5. Latente:** ¿El conflicto está sumergido, aún no ocurre?
- 6. Falso:** ¿El conflicto se basa en una malinterpretación o una mala percepción?

Para autores como Girard y Koch (1997), citados por Jabif (2004), aunque todavía predomine en muchas instituciones el enfoque tradicional del conflicto que está relacionado con situaciones de confrontación, violencia, intereses irreconciliables o situaciones en las que unos pierden y otros ganan, podemos afirmar que la noción del conflicto se ha modificado, se entiende como un componente que forma parte de las interacciones entre las personas y las organizaciones y se le considera una oportunidad para el intercambio sociocultural en una perspectiva de enriquecimiento mutuo. Una situación de conflicto puede tener efectos positivos o generar efectos negativos.



Efectos positivos

- Despierta sentimientos y estimula energías
- Fortalece sentimientos de identidad
- Eleva la capacidad para superar la adversidad (resiliencia)



Efectos negativos

- Crea tensión
- Produce frustración

Algunas posturas que adoptan las partes en situaciones de conflicto y que son consideradas por Jabif (2004) como poco constructivas son:



- **El combate:** es una forma agresiva de afrontar los conflictos.
- **La competencia:** busca conseguir la máxima ganancia para uno.
- **Arrogancia:** implica la convicción de ser superior a los demás.
- **La negación:** se pretende ignorar cualquier síntoma de conflicto.
- **El ocultamiento:** es el intento deliberado por esconder el conflicto.

Por otra parte, las respuestas constructivas buscan resolver el conflicto y aprovecharlo como una oportunidad para el aprendizaje.

- **Persuasión:** centrarse en los intereses personales
- **Concesión:** centrarse en los intereses de la otra parte.
- **Contención:** se espera a reunir información y se trabaja sobre la relación.
- **Colaboración:** es un esfuerzo de creación entre ambas partes de nuevas propuestas.



Actividad N° 11

En subgrupos discutamos las siguientes preguntas:

¿Qué les viene a la mente cuando escuchan la palabra conflicto?

Recuerden uno de los conflictos que hayan vivenciado en su centro educativo.

¿Cómo ocurrió?

¿Por qué sucedió?

¿Qué personas estaban involucradas?

¿Qué sentimientos produjo en las personas involucradas?

¿Cómo se enfrentó?

¿Se logró una solución?

¿Quedaron satisfechas las partes?

Actividad N° 12

Trabajemos en subgrupos. De acuerdo con su experiencia plateen ejemplos concretos de cada uno de los tipos de conflictos que se presentan en el cuadro.

Tipo de conflicto	Ejemplo
Social	Pandillas
Género	Roles culturales hombre/mujer
Jerarquía	Abuso de autoridad
Liderazgo	Grupos confrontados
Laboral	Sindicato



¿Cómo minimizar el conflicto?



Docente:

"La escuela está en un barrio con muchos problemas. Aquí la droga circula abiertamente y eso repercute en la escuela. Hay muchos problemas de disciplina."

"No tenemos más remedio que poner límites entre la escuela y la familia. Creo que es importante esta separación. Es importante que los niños comprendan que aquí hay una disciplina, que hay trabajos que realizar y que cumplir."

Enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la institución requiere la cooperación de otros, no solo del director. Todos los implicados en una situación como participantes activos, podrán hacer aportes significativos para su real superación (Jabif, 2004).

De esta manera dos requisitos básicos para el manejo de conflictos son:

- *Actitud abierta al diálogo*
- *Disposición para encontrar una solución de mutuo acuerdo.*

Por lo tanto, es necesario desarrollar estrategias que permitan abordar los problemas, utilizando propuestas de intervención sistemáticas. Un mecanismo para solución de conflictos es el método de la escalera

Método de la escalera

(Adaptado IIPE, 2004)

1. Reconocer el conflicto: Es el ejercicio para reconocer y expresar qué tipo de conflicto tienen y cuáles son sus características. De este modo, se tendrá claro de qué se trata durante la discusión y toma de decisiones para resolverlo.

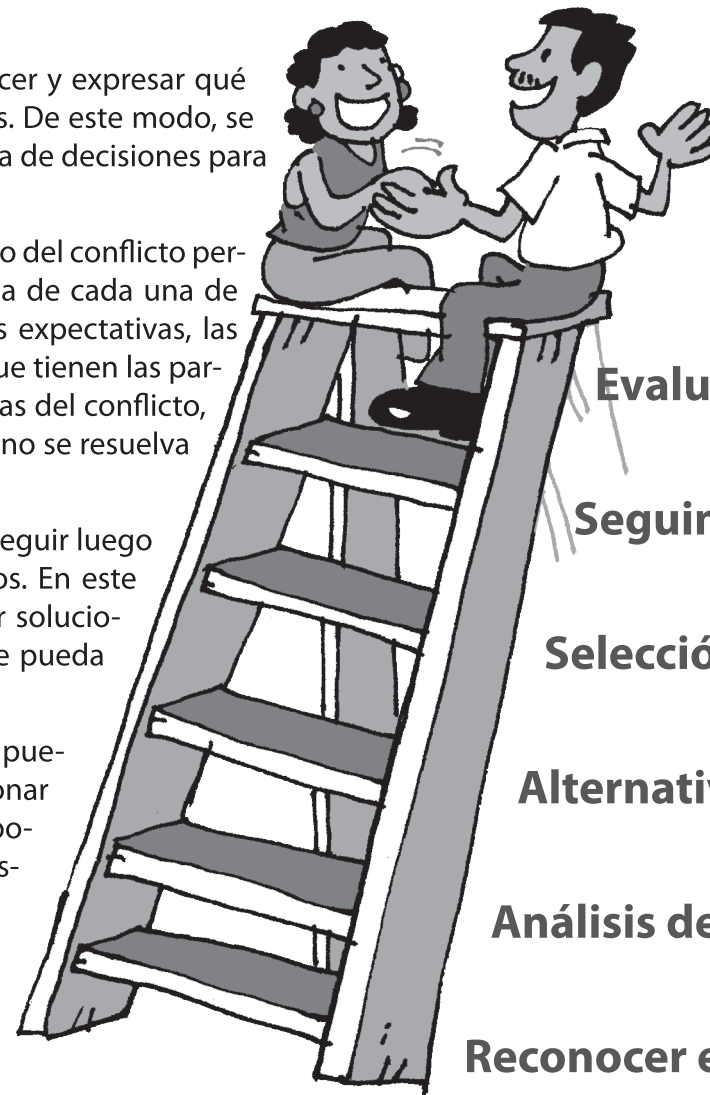
2. Análisis del conflicto: El conocimiento más profundo del conflicto permite llegar a establecer lo que este significa en la vida de cada una de las partes. Otros elementos a tener en cuenta son las expectativas, las capacidades, las voluntades y los intereses opuestos que tienen las partes. Esto facilita que se tome conciencia sobre las causas del conflicto, cuáles son sus posibles consecuencias en caso de que no se resuelva y qué ventajas habría si se resuelve.

3. Alternativas de solución: Es un paso que se debe seguir luego de que el conflicto y sus consecuencias son conocidos. En este momento se identifican diversas opciones para poder solucionarlo, porque puede haber más de una opción que se pueda aplicar.

4. Selección de la opción: De todas las opciones que pueden ayudar a resolver el conflicto, es necesario seleccionar una. Esa selección se hace considerando los aspectos positivos y negativos que cada opción sugerida tiene, descartando las que tienen mayores aspectos negativos.

5. El seguimiento: Es un paso muy importante. La resolución de un conflicto no asegura su cumplimiento. Es necesario asignar tareas y responsables para asegurar la solución.

6. Evaluación: Es el control que se hace para comprobar si los pasos necesarios para resolver el conflicto están siendo ejecutados por las personas comprometidas, con los recursos asignados, en la forma acordada y en el tiempo establecido.



Evaluación

Seguimiento

Selección de la opción

Alternativas de solución

Análisis del conflicto

Reconocer el conflicto

Actividad N° 13

Trabajemos en subgrupos y describamos una situación conflictiva entre:

Docente y estudiantes

Docente y padres

Planteemos las estrategias de manejo del conflicto: _____

Simulemos la situación.

Actividad N° 14

Trabajemos en subgrupos. De acuerdo con su experiencia piensen en situaciones conflictivas que se hayan generado con la comunidad.

Situaciones que requieren o hubieran requerido una estrategia	Ejemplo
Sociales	
Género	
Jerarquías	
Liderazgo	
Laborales	

Gestión de archivos

En el puesto de maestro o maestra unidocente es importante conocer algunos principios de archivo, ya que este es un tema de interés no solo para las empresas públicas o privadas sino para todas las instituciones de enseñanza.

El archivo es un conjunto de documentos producidos o recibidos por una institución pública en el desarrollo de su actividad; por lo tanto, los documentos son importantes para que la Escuela pueda trabajar. El archivo sirve para:

- Planificación y toma de decisiones*
- Cumplimiento de requisitos legales*
- Apoyo de distintos procedimientos administrativos*
- Base histórica*

(Adaptado de la Universidad de Alicante)

El valor de un documento radica en que potencialmente es la prueba de un hecho, una circunstancia o una situación, así que siempre será un medio probatorio. Un documento es una garantía cuando se necesita comprobar documentalmente cualquier situación con archivos organizados.

Algunos tipos de documentos son:

- Cartas*
- Memorandos*
- Actas*
- Manuales*
- Libros*
- Mapas*
- Fotografías*

Recuerde que los documentos generados por la Escuela son públicos, por lo tanto, su organización y custodia son responsabilidad del maestro.



Actividad 15

Reflexionando desde las prácticas actuales de archivo de documentos, cada uno comparte con los demás integrantes cómo visualiza estos nuevos conceptos en relación con las prácticas tradicionales que ha visto y vivido.

Importancia del archivo

El volumen de documentos que genera una Escuela hace necesaria la gestión de la documentación administrativa, así como la aplicación de criterios de organización y acceso a la documentación que genera la institución. La Ley de Administración Pública establece que las instituciones están obligadas a organizar y conservar los documentos que generen en el ejercicio de sus actividades.

Es necesario que valoremos si almacenamos papelería o realizamos una gestión de documentos. A continuación la tabla nos muestra las diferencias entre un almacén de papel y un archivo de documentos:

Almacén de papel	Archivo de documentos
<i>Papeles apilados, diarios, boletines, fotocopias.</i>	<i>Documentos importantes que hay que conservar clasificados y ordenados.</i>
<i>Solo una persona sabe lo que hay ahí.</i>	<i>Inventario de los documentos con la descripción correspondiente.</i>
<i>Los documentos se conservan como se pueda.</i>	
<i>Cada persona conserva o elimina lo que le parece oportuno.</i>	<i>Criterios únicos de conservación y eliminación.</i>
<i>Es difícil encontrar y consultar un documento.</i>	<i>Consulta y préstamo ágiles de la documentación.</i>
<i>No hay normas de archivo ni de clasificación.</i>	<i>Manual de gestión de documentación y archivo.</i>

(Adaptado de la Universidad de Alicante)

Recuerde que la gestión de documentos comprende el manejo y organización eficiente y eficaz de los archivos generados para resolver los asuntos académicos y administrativos.



Sistemas de archivo

Existen varios sistemas de archivo tales como:

Alfabético: los documentos se rotulan con los nombres de las personas o instituciones.

Por Asunto: corresponden a los nombres de los temas.

Numérico: corresponden al número asignado.

Elementos que constituyen el Sistema de Archivos de la Escuela

- Los archivos de gestión administrativa conservan la documentación que generan hasta el final de su tramitación y durante el periodo de vigencia administrativa que, en líneas generales, puede ser de 3 a 5 años.
- El archivo general, en donde se conservan de forma temporal o indefinida los documentos para acceso y consulta. Ambos tipos de archivos pueden formar parte del Sistema de Archivo de la Escuela.

Los documentos de archivo son los mismos desde que se producen en la oficina hasta que son depositados en un archivo histórico; sin embargo, su valor y su función van modificándose en las sucesivas etapas, correspondiendo a cada etapa un tipo de archivo distinto.



Fases del ciclo de vida de los documentos

Fase	Función	Duración	Localización
Activa	Documentación en trámite. Vigencia administrativa y consulta frecuente.	De 3 a 5 años	Archivo de gestión o archivo general
Semiactiva	Consulta esporádica. Evaluación para su selección y eliminación.	De 3 a 6 o hasta 25 años	Archivo intermedio (integrado en el archivo general)
Inactiva	Valor histórico y conservación permanente.	A partir de 25 años (valor permanente)	Archivo general

(Adaptado de la Universidad de Alicante)

Recuerde que los documentos de la Escuela tienen un ciclo de vida de tres fases:

Fase activa
para los documentos vigentes o en trámite.

Fase semiactiva,
donde los documentos que han terminado su trámite se transfieren para conservación temporal y consulta.

Fase inactiva,
donde estarán únicamente los que constituyen el patrimonio documental.



Los archivos de gestión: Principios básicos para su organización

El primer paso a seguir en la organización del archivo de oficina es el de separar los documentos de apoyo informativo de la documentación propiamente archivística.

Recuerde que nunca se han de transferir al archivo general.



Documentación de apoyo informativo

Los documentos de apoyo informativo existen en todas las oficinas y podemos definirlos como el conjunto de documentos que han sido recogidos para servir de ayuda a la gestión administrativa. Normalmente se trata de publicaciones, fotocopias de leyes, folletos, copias de escritos remitidos por otras dependencias, etc. que se conservan por su función informativa y que han de ser destruidos en las propias oficinas, una vez que hayan cumplido dicha misión informativa.

Consejos para su organización:

Esta documentación ha de organizarse separada del resto del archivo administrativo.

Una forma útil de organizar esta información en soporte de papel es la creación de ampos temáticos, de forma que los documentos queden ordenados por asuntos. Sería deseable que los documentos informativos de consulta habitual estuvieran disponibles en la página electrónica del Ministerio de Educación, o bien, fueran almacenados en forma digital para evitar la proliferación de fotocopias.

Para organizar un archivo de oficina es necesario distinguir claramente los distintos grupos de documentos a archivar, que a continuación se detallan:

1. Correspondencia:



Características:

Es un tipo de documentación que reciben todas las escuelas.

Puede estar en originales o copias.

No está vinculada a ningún procedimiento administrativo.

Aporta información de muy distintos tipos.

Organización:

1. La correspondencia no se debe clasificar y ordenar por entradas y salidas, sino que cada carta debe ir unida a su respuesta.
2. La correspondencia, tanto emitida como recibida, que forma parte de un expediente se ordena en dicho expediente.
3. La correspondencia que acompaña a una información importante (facturas, informes u otros documentos) se archiva en función de esta información adjunta.
4. La correspondencia que se organiza como tal es la que no forma parte de un expediente ni acompaña a una información importante, es decir, que se limita a una información más genérica. Se debe agrupar en:
 - a) **Correspondencia externa:** Cuando se trata de correspondencia entre la Escuela y personas o instituciones ajenas a esta.
 - b) **Correspondencia interna:** Cuando se trata de correspondencia o notas internas entre unidades administrativas del Ministerio.

En cada una de estas dos grandes divisiones de la correspondencia pueden aplicarse a su vez nuevas subdivisiones, de acuerdo con el volumen y diversidad de correspondencia que se genere en cada oficina.

Clasificación de la correspondencia:

Correspondencia externa: la correspondencia externa se puede organizar de acuerdo con divisiones tales como:

*Gobierno Central
Instituciones privadas
Universidades
Municipalidades
Organismos internacionales*

Correspondencia interna: Se ordena alfabéticamente por el nombre de las unidades administrativas del Ministerio de Educación.

Dentro de cada unidad administrativa estará la correspondencia de entrada y salida.

Se ordena cronológicamente, dejando delante la más reciente y siempre respetando que la correspondencia sobre el mismo asunto, tanto emitida como recibida, quede agrupada.

2. Expedientes:

Constituyen la unidad de documentos básica en todo tipo de archivos.



Definición: Se entiende por expediente administrativo “al conjunto de documentos generados, orgánica y funcionalmente, por un sujeto en la resolución de un mismo asunto”. (Ortiz, 2006)

Estructura del expediente:

debe ser lógica, coherente y cronológica, ordenándose los documentos de acuerdo con el procedimiento o trámite seguido. Los criterios de formación del expediente administrativo deberán ser uniformes y conocidos.

En el exterior se anotarán todos los datos que identifiquen el expediente: nombre de la oficina que lo ha tramitado, fecha de iniciación y finalización, resumen del asunto, número de documentos.

Se aconseja integrar cada documento a su expediente desde el primer momento, ya que transcurrido un tiempo resulta más difícil hacerlo con acierto.

Se debe evitar la extracción de documentos originales de los expedientes en trámite a solicitud de terceras personas; dado el caso se fotocopiarán y devolverán inmediatamente a su lugar.

Precauciones:

1. No dejar documentos sueltos.
2. Evitar la multiplicación de expedientes.
3. No extraer documentos originales de expedientes en tramitación.
4. No extraer documentos originales de expedientes acabados para constituir nuevos expedientes.
5. Conservar los documentos en orden.
6. Grapar cada oficio con su respuesta.

Los **tipos de documentos** que forman parte de un expediente administrativo podrán ser:

Documentos de decisión <i>Contienen una declaración de voluntad de un órgano administrativo sobre materias de su competencia.</i>	<i>Resoluciones Acuerdos</i>
Documentos de transmisión <i>Comunican la existencia de hechos o actos a otras personas, órganos o entidades.</i>	<i>Comunicaciones Notificaciones Publicaciones</i>
Documentos de constancia <i>Contienen una declaración de conocimiento de un órgano administrativo, cuya finalidad es la acreditación de actos, hechos o efectos.</i>	<i>Actas Certificados Certificaciones</i>
Documentos de juicio <i>Contienen una declaración de juicio de un órgano administrativo, persona o entidad pública o privada, sobre las cuestiones de hecho o de derecho que sean objeto de un procedimiento administrativo.</i>	<i>Informes</i>
Documentos de la comunidad <i>Documentos a través de los cuales la comunidad educativa se relaciona con la actividad de la institución.</i> <small>(Adaptado de la Universidad Alicante)</small>	<i>Solicitudes Denuncias Apelaciones</i>

Actividad N° 16

Las nuevas características del proceso educativo modifican desde el inicio las prácticas acostumbradas de la gestión documental al incorporar nuevos soportes de registro de la información. Estos elementos audiovisuales y sonoros requieren técnicas especiales de identificación, organización, disposición, consulta y conservación.

¿Se pueden considerar estos nuevos soportes como archivos propiamente dichos?

¿Entrarían a formar parte del ciclo normal de los documentos de archivo?

¿Constituye esta información documentos de gestión susceptibles de ser tratados a partir de los principios archivísticos de organización de documentos?



Actividad N° 17

Haga la lectura del caso "Reflexión de un director". Adaptada del Módulo de Liderazgo Pedagógico del Director y Directora.

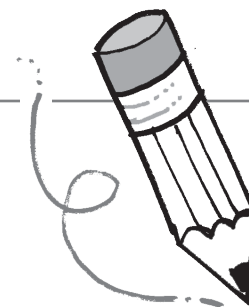
Entregue un análisis y reflexión del caso leído.

Reflexión de un director

Uno de los aspectos que caracterizaba a nuestra escuela era su situación geográfica, es decir la difícil accesibilidad; sólo existía una vía de acceso, sin pavimentar y con inundaciones constantes. Esto dificultaba la interrelación de la comunidad con otras del entorno y con poblados más próximos. Ahí estaba la escuela del cantón, sólo estábamos dos maestros, una señorita y yo, entre los dos atendíamos a los alumnos, la señorita daba preescolar y primer grado por la mañana, y segundo y tercero por la tarde, yo daba cuarto y quinto grado por la mañana y sexto por la tarde y además era el director, pasé 8 años de mi vida en esa escuela y recuerdo que siempre, cada mañana camino a la escuela, cuando salía de la casa de don José, en donde me quedaba todas las semanas, me preguntaba ¿qué es lo que tengo que hacer hoy por mi escuela y qué es lo que podría cambiar? Siempre me proponía que, junto con mi compañera maestra y con los recursos que teníamos haríamos lo mejor por los niños y niñas que llegaban a la escuela; recuerdo que dedicaba muchas horas del día al papeleo administrativo que me pedían en la Regional, me esforzaba por cumplir con todas las firmas que me solicitaban, tenía muchas veces que buscar a los padres de familia y reunirme con ellos; a pesar de la carga administrativa yo siempre me preocupaba por lo que iba a hacer en mis clases y lo que les iba a enseñar a los niños y a las niñas. De Carmen, mi compañera maestra, casi no sabía lo que hacía, apenas me quedaba tiempo para conversar, sin embargo ambos sabíamos que teníamos una sola visión por mejorar nuestra escuela. Siempre me preguntaba ¿qué hacer para involucrar a los padres y madres de familia en la educación de sus hijos? Recuerdo que siempre estuve seguro de que los niños y niñas de mi escuela aprendían, ahora con los años, me sigo preguntando: ¿qué tipo de director fui en la escuela del cantón?



Mis comentarios



A series of horizontal lines for writing, contained within a rectangular frame with small square corner markers.

Miremos más allá



Actividad N° 18

¿Qué pasaría si deseamos poner en proceso una mejora educativa para la que se debe definir en forma individual una serie de cuestiones?

¿Qué criterios utilizaría para identificar y dar prioridad a los problemas de la escuela?

¿Qué principios y estrategias podría utilizar para construir la visión y misión de centro y los objetivos a alcanzar?

¿Cuáles son los problemas y las dificultades que debe superar?

¿Existen oportunidades que puedan ayudar a superar los problemas?

¿Dónde estamos?	¿Hacia dónde queremos ir?	¿Hacia dónde podemos ir?

¿Cuáles objetivos nos proponemos alcanzar?	¿Qué acciones deberíamos realizar?	¿En qué tiempo?	¿Bajo la responsabilidad de quién?

Referencias bibliográficas

- Aguerrondo, I. (1996). La Escuela como Organización Inteligente. Buenos Aires: Troquel.
- Arroyo, J. A. (2010). Gestión y Director Gestor. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de Administración de la Educación. Gestión, innovación, inclusión y gobernabilidad en contextos educativos complejos. San José: EUCR.
- Braslavsky, C.; Acosta, F. & Jabif, L. (2004). Módulos de Formación en Competencias para la Gestión Escolar en Contextos de Pobreza. Orientaciones conceptuales y didácticas: Liderazgo. IIPE-UNESCO, Buenos Aires.
- Excell (s.f.) Módulo 1 Liderazgo Pedagógico del Director y Directora. Recuperado el 26 julio de <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores%20M%C3%B3dulo%201%20sesi%C3%B3n%2003b.pdf>
- G. Retana (comunicación personal, julio 5 de 2011)
- Girard, K. & Kock, S. (1997) Resolución de Conflictos en las Escuelas. Manual para educadores. Barcelona: Ediciones Gránica.
- Jabif, L. (2004). Módulos de Formación en Competencias para la Gestión Escolar en Contextos de Pobreza. Manejo de Conflictos, Trabajo en Equipo, Comunicación. IIPE-UNESCO, Buenos Aires.
- Jabif, L. (2004). Manejo de conflictos. Directores en acción Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza. Ministerio de Educación Guatemala. Recuperado de: <http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descarga/directores/conflicto.pdf>
- Jabif, L. (2008). El Rol del Directivo. Colección de Formación de Directivos. IIPE-UNESCO, Buenos Aires.
- Motta, C. (2010). Relación Centro Educativo, Familia y Comunidad. Estrategia clave para mejorar la calidad de la educación. San José: EUNED.
- Ortiz, C. (2006). Módulo de aprendizaje en técnicas de archivo. Organización de archivos de gestión administrativos y judiciales. Teoría y práctica. Recuperado el 27 de julio de 2012 de http://www.ejrlb.net/medios/docs/206/tecnicas_de_archivo.pdf
- Secretaría de Educación Pública. (2001). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. Recuperado el 09 de julio de 2011 de <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/MGEE.pdf>
- Universidad de Alicante (2003). Manual de Organización de Archivos de Oficina. Recuperado 20 de julio de 2012 de <http://sar.ua.es/es/archivo/documentos/gest-doc/manual-de-archivos-de-oficina/manual-de-archivos-de-oficina.pdf>
- Villasante, F & Paucar, N. (2007) Programa de Formación de Líderes Comunitarios (as) Módulo 3: Manejo de Conflictos. Lima: PRODES.
- Vargas, C. (2007). Propuesta módulo de Educación Rural para la formación de Docentes

Planeamiento

Objetivos Específicos	Contenidos	Ideas Fuerza	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Adquirir conocimientos sobre los fundamentos de la gestión educativa necesarios para el desempeño integral de la institución acorde con la realidad sociocultural del contexto rural</p>	<p>Introducción a la gestión educativa. Gestión centrada aprendizaje</p>	<p>Un docente sabio es aquel que tiene como desafío aprender para hacer profunda su huella.</p> <p>Un buen docente es el que trabaja para lograr un significativo cambio en la sociedad</p>	<p>Observamos en grupo el video el árbol. Participamos en plenaria dando opiniones sobre la labor administrativa en la escuela unidocente</p> <p>Actividades de diagnóstico</p> <p>En forma individual cada docente contesta las preguntas que aparecen en la página 6 y luego se comentan.</p> <p>El facilitador indica a los participantes que formen pequeños grupos y distribuye entre ellos hojas de periódico y tarjetas de distintos colores. Por escrito deben responder las preguntas</p> <p>A. Cuáles son los problemas administrativos que presenta la institución sobre los que se puede incidir aunque se debe buscar apoyo de otros actores sociales.</p> <p>B. Cuáles son los problemas administrativos sobre los que no se puede incidir</p> <p>Por medio de una frase breve se anota un problema por tarjeta (tarjeta celeste para respuesta A y amarillas para B)</p> <p>En cada papelografo se dibujan 2 círculos (respuesta A círculo interior y respuestas B en el exterior)</p> <p>El facilitador explica que los círculos son concepciones de proactividad Se solicita a los grupos que analicen sus diagramas para hacer un balance del grado de proactividad.</p> <p>Actividad 1. Se leen los textos de la página 7 y se escriben las respuestas a las preguntas que se plantean en la página 8.</p> <p>Actividad 2 "LA CARTA"</p> <p>El grupo se divide en Sub- grupos: Cada subgrupo hace una carta al MEP comentando sus problemas en la función administrativa.</p>	<p>Video, y video bean</p> <p>Presentación power point Cartulinas Lapiceros Tijeras Goma</p>	<p>10 minutos</p> <p>10 minutos</p>

Objetivos Específicos	Contenidos	Ideas Fuerza	Actividades	Recursos	Tiempo
			<p>En plenaria reflexionamos sobre la importancia de gestión educativa en la escuela unidocente</p> <p>Actividad 3: Leemos en forma individual el texto “El testimonio de una directora de escuela unidocente” y contestemos las preguntas.</p> <p>Actividad 4: Leamos en grupo el texto Dice una directora de una escuela unidocente: y comentémoslo en plenaria.</p>		80 minutos
	<p>Estilos de Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Liderazgo Pedagógico</p> <p>Liderazgo Estratégico</p> <p>Liderazgo Comunitario</p>	<p>Un ambiente adecuado a las necesidades de las personas fortalece los procesos de aprendizaje</p>	<p>Actividad 5: Leemos en forma individual el texto “Desmitifiquemos el liderazgo”</p> <p>Actividad 6: En forma individual realizamos el test acerca del liderazgo conductas asertivas que se encuentra en el anexo 3 Comentamos en grupo los resultados obtenidos</p> <p>Actividad 7: Realizamos la dinámica de las Esculturas se forman 5 sub grupos Uno de los participantes de cada subgrupo es elegido como observador. Entonces el Facilitador reparte una copia de la Hoja de Trabajo del Observador para cada uno de los observadores. Uno, de los miembros de cada subgrupo, es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el Facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material (Ver anexo 4)</p> <p>Actividad 8: El facilitador forma 4 grupos para analizar los casos que se encuentran en el anexo 5</p> <p>Divididos en subgrupos se realiza la lectura de liderazgo y se analizan los casos</p> <p>Sub-grupo 1 liderazgo estratégico Sub-grupo 2 Liderazgo Pedagógico Sub-grupo 3 Liderazgo Democrático Sub-grupo 4 Liderazgo Comunitario Se sugiere que los grupos realicen la expresión a través de símbolos por eso se plantea realizar un collage</p>	<p>Un paquete de pajillas (de 100 unidades cada uno) por cada subgrupo. Un paquete de alfileres para cada subgrupo Lapiceros</p> <p>Lectura sobre liderazgo</p> <p>Tijeras Goma Revistas Periódicos</p>	60 minutos

Objetivos Específicos	Contenidos	Ideas Fuerza	Actividades	Recursos	Tiempo
<p>Reconocer la relación entre los actores sociales y la administración escolar en el contexto rural para delimitar las acciones centrales que guían la gestión educativa.</p>	<p>Liderazgo Comunitario</p> <p>Participación comunitaria en la gestión administrativa</p>	<p>Entre personas y grupos deben estar basados en la cooperación, el respeto, la confianza mutua el diálogo y la crítica constructiva.</p>	<p>Luego el formador hace una síntesis, con el apoyo de los participantes de los conceptos emergentes, relacionados con el tema abordar.</p> <p>Actividad 9: En subgrupos respondemos la matriz y posteriormente se agrupan las respuestas para elaborar Decálogo del Vínculo entre escuela y comunidad</p> <p>En grupo compartimos el Decálogo y hacemos comentarios o sugerencias para el mismo</p>		<p>30 minutos</p>
<p>Analizar las principales herramientas legales dentro de la gestión administrativa para un adecuado funcionamiento institucional en relación a las distintas demandas en el contexto rural</p>	<p>Gestión de conflictos: funciones mediadoras y negociadoras en el marco de institución educativa</p>		<p>El facilitador hace una introducción sobre el manejo de conflictos en la escuela.</p> <p>Actividad 10: En subgrupos discutimos las siguientes preguntas ¿Qué les viene a la mente cuando escuchan la palabra conflicto? Recuerden uno de los conflictos que hayan vivido en su centro educativo. ¿Cómo ocurrió? ¿Por qué sucedió? ¿Qué personas estaban involucradas? ¿Qué sentimientos produjo en las personas involucradas? ¿Cómo se enfrentó? ¿Se logró una solución? ¿Quedaron satisfechas las partes?</p> <p>Actividad 11: En subgrupos trabajamos sobre uno de los conflictos personales que hayan vivido en su centro educativo Actividad (Sub grupo 2) Estudiantes Padres</p> <p>Actividad 12: Trabajemos en subgrupos y describamos una situación conflictiva entre: Docente y estudiantes Docente y padres Planteamos las estrategias de manejo del conflicto Simulemos la situación</p>	<p>Pizarra Marcadores</p> <p>Lapicero Hojas Papel periódico</p>	<p>60 minutos</p>

Objetivos Específicos	Contenidos	Ideas Fuerza	Actividades	Recursos	Tiempo
			<p>Actividad 13: Conflicto comunal de acuerdo con su experiencia piensen en situaciones conflictivas que se hayan generado con la comunidad Utilizando la matriz del anexo 9</p>		
<p>Comprender la gestión de documentos como una función esencial para el adecuado funcionamiento de la Escuela.</p>	<p>Concepto e importancia del archivo, principios básicos para su organización.</p>	<p>La creación de un archivo es una obra a largo plazo que requiere continuidad y compromiso sostenido, tanto en términos financieros como humanos</p>	<p>El facilitador hace una introducción sobre la gestión de documentos en la Escuela.</p> <p>Actividad 14: Reflexionamos sobre lo que representa el adecuado manejo del archivo en la Escuela.</p> <p>Actividad 15: En subgrupos se responden las preguntas sobre la gestión de documentos.</p> <p>Actividad 16: Haga la lectura del caso “Reflexión de un director” y reflexionemos en torno al caso.</p>	<p>Pizarra, marcadores</p>	<p>30 minutos</p>
			<p>Actividad 18 (de cierre): “Miremos más allá” En subgrupos se responden las preguntas del anexo. Con base en esa información se hace un modelo ideal. En plenaria cada grupo presenta su modelo.</p>	<p>Anexo 7 Lapicero Hojas Papel periódico</p>	<p>60 minutos</p>

