

Clima institucional

- Diversidad de denominaciones: cultura organizacional, ethos, orden social.
- Diversidad de caracterizaciones.
- Variable externa o interna a la organización

Concepción crítica

- El centro educativo es un lugar de interacción de intereses, tensiones y negociaciones sobre la realidad, los significados y valores de la vida escolar.
- Es el marco que conecta las creencias, valores y conocimientos, con la acción.
- Depende del contexto socio-político de la sociedad toda.

- CLIMA: estilo, la personalidad, la imagen-representación construida a partir de la percepción que se tiene de la vida escolar, como:
 - actitudes de alumnos y adultos
 - momentos de entrada y salida de turnos
 - recepción y formas de tratamiento
 - criterios y normas adoptadas
 - sentimientos de pertenencia
 - estilo de vínculos
 - modo en que se adoptan las sanciones
 - grado de participación y apropiación de las decisiones

DIMENSIONES:

1. Visión de liceo o imagen-objetivo: lo que es y debería ser
2. Nivel de expectativas, sobre los alumnos, sobre el trabajo compartido
3. Nivel de motivación: conocimiento de lo tácito, lo simbólico, lo subjetivo.
4. Estilo de culturas de trabajo.
5. Ética del cuidado (Bryk y Driscoll, 1988) o sentido de responsabilidad por los resultados.
6. Conceptos de clasificación y enmarcamiento (Bernstein, 1991)

■ Analizar las políticas culturales de un liceo:

→ reflexionar sobre sus mitos (metáforas familias, galpones, vivir juntos pero separados, etc.), rituales y costumbres.

→ si esos mitos se perpetúan o se transforman a través de la vida interpersonal de la realidad organizativa.

Liderazgo del Director

- *Leader*: conductor, guía.
- Proceso de hacer la actividad significativa para los demás
- La particular forma de desempeñar este rol forma parte de las condiciones internas de un liceo y de los aprendizajes institucionales.

Concepción de líder

- Constructores de equipos capaces de dirigirse a sí mismo y no actuar como personas aisladas.
- Posibilitadores de organizaciones que aprenden

Ámbitos de acción de un Director que propicia el crecimiento institucional

- Los propósitos: genera una visión compartida, niveles de consenso y expectativas de éxito en el logro de esa visión, y la comunica.
- Las personas: apoyándolas, estimulándolas intelectual y emocionalmente.
- La estructura organizacional y administrativa: delegación de funciones, impresión de confianza a los desempeños, propiciando resolución de conflictos.
- Cultura institucional: reconoce la individualidad (no individualismo) y promueve la colaboración y construcción de equipos.

Capacidades del líder

- Poseer una visión clara y formada sobre lo que desea para su institución, creyendo en ella.
- Traducir y comunicar esa visión a través de metas para el liceo y de expectativas para los docentes, estudiantes, funcionarios y padres. Propone actividades, escucha, sugiere.
- Contribuir a crear un buen ambiente de trabajo, apoyando las iniciativas, organizando las actividades, no temiéndole a los conflictos y a la incertidumbre.

Capacidades del líder

- Estar visible y dispuesto a apoyar, tener conocimiento de los miembros de la organización y no dejarse absorber por las tareas administrativas.
- Intervenir dando opinión, haciendo hincapié en los aspectos positivos, direccionando aquellos viables o posibles de realizar y/o corregir.
- Articular las diferentes dimensiones y escenarios institucionales
- Diseñar y sugerir estrategias y procesos de aprendizaje organizacional y pedagógico.

Estilo de conducción

■ Democrático:

- ✓ Posibilita la creación de un buen clima de trabajo y relacionamiento colaborativo, fluido y afable entre los miembros de la organización
- ✓ Coordina y vela por la ejecución de temas propuestos y tratados por los integrantes del centro, brindando apoyo y retroalimentación positiva
- ✓ Valora, escucha y refuerza las opiniones e iniciativas de la comunidad educativa; resuelve eficazmente los conflictos
- ✓ Aplica una efectiva presión direccional.
- ✓ Preponderancia de lo pedagógico-didáctico.

Estilo de conducción

■ Delegativo:

- ✓ No articula, deja librada las iniciativas a la voluntad de los demás, ejerciendo un débil liderazgo
- ✓ Se deja dominar por las tareas administrativas o por situaciones conflictivas que no sabe o puede direccionar
- ✓ Manifiesta y trasmite desazón, escepticismo y desmotivación
- ✓ Director inexistente o figura muy paternal.
- ✓ Preponderancia de lo social y organizacional sobre lo pedagógico-didáctico.

Estilo de conducción

■ Autoritario:

- ✓ Impone las decisiones basado en su jerarquía
- ✓ No permite el debate ni la integración; ejerce una fuerte presión para imponer su voluntad.
- ✓ Controla la vida escolar hasta en los menores detalles.
- ✓ Director omnipresente.
- ✓ Preponderancia de la eficiencia administrativa.

La planificación: consideraciones generales

- La planificación de la organización escolar es responsabilidad y competencia de toda la comunidad escolar.
- Es un proceso de toma de decisiones para el futuro, una reconstrucción del pasado y un análisis del presente del centro y de la educación. Es un puente de relaciones temporales.
- No puede ser racional, articulada en torno a metas rígidas y sucesivamente especificadas en niveles y secuencias de pasos, porque esta realidad no corresponde a la vida en los centros escolares.

La planificación: consideraciones generales

- Lo más importante no es el CÓMO DEBE HACERSE, sino la discusión y construcción de razones y motivos que le den sentido y valor al hecho de planificar, considerando los contextos, condiciones y procesos que entran en juego cuando los docentes planifican.

Crisis de la planificación tradicional

- Realiza un tratamiento convencional de la incertidumbre. Queda desfasada cuando el curso de los eventos no se desarrolla según lo previsto.
- No prevé la creciente complejidad de los sistemas sociales.
- Reduce la planificación a documentos voluminosos y discursivos.
- El planificador suele estar fuera de la realidad que planifica.
- Plantea que existe una sola explicación verdadera y objetiva de la realidad.

Planificación estratégica

- **1ª. Cuestión:** Partir de qué idea de liceo y de educación tenemos, por qué nos embarcamos en esta tarea y para qué o al servicio de quién la estamos haciendo. Promover discusiones, diálogos y contrastación de ideas sobre: cultura, relaciones sociales entre adultos y con los estudiantes, valoración sobre lo educativo y formativo, sobre la evaluación, sobre tipos de relaciones del liceo con el entorno, etc.

Planificación estratégica

2ª. Cuestión: Los contextos de poder y control desde el que se aborda la planificación: quién la hace, quién se apropia de ella, para quién se planifica (para el liceo, para el inspector, etc) qué tipo de relaciones (jerárquicas o democráticas) se promueven en su elaboración.

Planificar es una cuestión de poder: ¿planificación como mandato o imposición o como conquista institucional? ¿Es un espacio de asunción responsable y solidaria de la organización por la educación del centro?

Panificación estratégica

- **3ª cuestión:** Es la construcción y validación desde donde argumentar y defender las previsiones que se formulan con respecto a la acción educativa.

Ahora sí se piensa en los procedimientos, los procesos y las actividades concretas.

Planificación estratégica

- Es un proceso que afecta todas las dimensiones y momentos de la vida escolar y el quehacer de los directivos y docentes todos.
- No se trata de planificar en marzo sino realizar ciclos sucesivos de fundamentación-acción-reflexión-reconstrucción de la acción: planificación evolutiva (Fullan y Louis)

Elaborar un plan estratégico implica

- **Visión:** crear una visión compartida por los miembros de la organización sobre lo que es y debería ser el centro en un futuro a mediano plazo. **Misión:** la razón de ser de una institución. Supone los objetivos generales, programables, viables y operables para alcanzar la visión compartida por la institución.
- **Riesgos:** no llegar a acuerdos en un escenario de incertidumbres. Los conflictos pueden impedir los acuerdos aún con hábiles gestores y líderes. La organización escolar discurre a través de crisis, avances y retrocesos, no en forma lineal.

Sí, pero ... ¿cómo se hace?

- Comenzar por un ***diagnóstico:***
 - ❖ Descubrir y explicar los hechos o fenómenos por los que atraviesa la organización
 - ❖ Reconocer las causas y las consecuencias.
 - ❖ Definir dónde y cómo se está parado para poder proyectar.

Diagnóstico:

- Se puede determinar a través del árbol de problemas: ayuda a ordenar los distintos aspectos de una situación para poder elegir un problema (tronco), estimar las causas (raíces) y las consecuencias (ramas)
- Se identifica el o los problemas sobre los que se elige intervenir.

Árbol de problemas:

- Identificar los principales problemas
- Formular en pocas palabras el problema central. Las manifestaciones del problema son los hechos visibles.
- Anotar las causas u origen del problema central. Son los hechos, situaciones o factores que producen el problema o situación insatisfactoria.
- Anotar los efectos o consecuencias, el impacto que genera el problema en la organización.
- El problema se formula como un estado negativo.

**RAMAS =
IDENTIFICAR
CONSECUENCIAS**



**TRONCO =
PRECISIÓN DEL
PROBLEMA**

RAÍCES = IDENTIFICAR CAUSAS

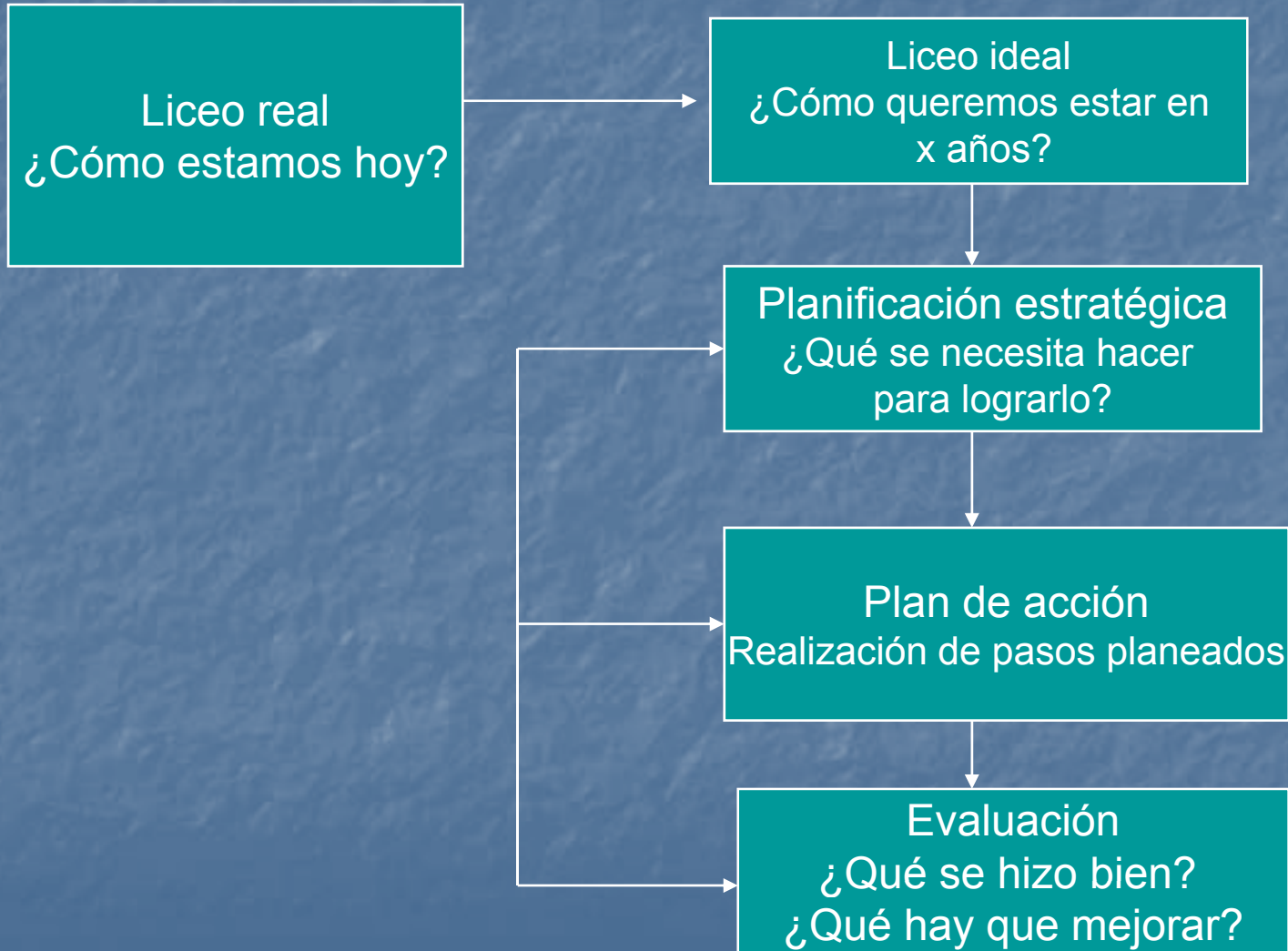
Árbol de objetivos

- Los problemas identificados se convierten como soluciones, en árbol de objetivos.
- El objetivo es la formulación del problema en su deseo de cambio.
- Se enuncia en positivo.

Planificación estratégica

- Plan de acción:
 - Objetivos
 - Acciones o actividades
 - Indicadores
 - Responsables.
 - Temporalización

Planificación estratégica



Desmotivación por el desarrollo profesional y propuestas pedagógicas

Los alumnos no perciben a sus docentes como un cuerpo colegiado

Clima general caótico,
Conflictos persistentes
Culturas individualistas
Desresponsabilización por los resultados educativos

Problema: los espacios de coordinación no evidencian una progresiva jerarquización cognitiva ni profesionalización del cuerpo docente, ni impactan en el mejoramiento del aula.

Preponderancia de temas organizacionales y anecdóticos situaciones puntuales

La dirección no transmite su visión del centro ni promueve la proposición

Ausencia de planificación de actividades pedagógicas

Imagen Objetivo

Lograr que
los espacios de coordinación
sean espacios de profesionalización de los docentes,
donde participen con compromiso y motivación tomando
decisiones que desarrollen la reflexión sobre la dimensión
pedagógico-didáctica y se vuelvan responsables
por los aprendizajes de los alumnos
y de ellos mismos.

Objetivo específico 1: Alcanzar acuerdos de trabajo sobre temas pedagógico didácticos desde el punto de vista teórico y práctico.

Actividad 1:

Lecturas sobre temas tales como estrategias de aprendizaje y de enseñanza, sobre evaluación.

Responsables:

Docentes que se ofrecen voluntariamente

Temporalización;

Mes de abril

Actividad 2:

Charla-taller sobre estrategias de e y a.

Responsables:

Equipo de dirección y cuerpo docente.

Temporalización:

Mes de mayo

INDICADORES

- Aumento en el grado de satisfacción de cuerpo docente sobre los temas tratados en la coordinación.

- Mejoramiento de las prácticas docentes y el impacto de éstas en el aula

Mejoramiento de los vínculos entre los docentes y entre éstos y los alumnos, así como un descenso en el nivel conflictivo de la organización general del centro.

Objetivo específico 1: Alcanzar acuerdos de trabajo sobre temas pedagógico didácticos desde el punto de vista teórico y práctico.

| | | |
|---|---|---|
| <p><u>Actividad 3:</u> Exposición sobre implementación de actividades consideradas motivadoras e innovadoras por los docentes.</p> | <p><u>Responsables:</u> Docentes del centro o invitados que se ofrezcan.</p> | <p><u>Temporalización</u> Meses de mayo y junio.</p> |
| <p><u>Actividad 4:</u> Arribar a acuerdos sobre criterios de evaluación previamente a la aplicación de las pruebas.</p> | <p><u>Responsables:</u> Equipo de dirección y cuerpo docente.</p> | <p><u>Temporalización</u> Mes de junio</p> |

INDICADORES

- Percepción por parte de los docentes, de un equipo directivo propositivo, con una visión clara de hacia dónde desea guiar al centro educativo, con capacidad de escucha a las propuestas.
- Incremento del compromiso de los docentes con la visión del liceo