



Módulo 3. Competencias directivas

Presentación

Tanto en el ámbito educativo como en el contexto profesional se identifica a una persona como **competente** por su

En general, se afirma que una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, una actividad o una tarea. (Ducci, 1997).

capacidad para realizar una tarea de manera inteligente, en diversos contextos.



Las competencias describen comportamientos integrados por habilidades cognoscitivas, disposiciones socio-afectivas, destrezas motoras e informaciones que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, actividad o tarea.

Este módulo trata acerca de la educación por competencias y profundizaremos en algunas de las competencias que los investigadores consideran importantes para llevar a cabo la labor del director.



Fin de **Presentación**, para continuar da clic en **Resultados de aprendizaje**, ubicado en la barra izquierda.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar el Módulo 3. Competencias directivas podrás:	
▶	Analizar las características de la educación por competencias.
▶	Identificar y analizar las competencias para directivos y para la comunidad escolar, necesarias para un buen desempeño docente y directivo.
▶	Determinar las competencias para mejorar la función directiva dentro de la institución educativa.

Fin de **Resultados de aprendizaje**, para continuar da clic en **Temario**, ubicado en la barra izquierda.

Temario



Módulo 3. Competencias directivas

Tema	
Tema 1. Competencias de los educadores	
Tema 2. Planeación estratégica	
Tema 3. Liderazgo	
Tema 4. Motivación	
Tema 5. Delegar y trabajar en equipo	
Tema 6. Comunicación	
Tema 7. Atender a la diversidad	
Tema 8. Desarrollo de la inteligencia emocional	
Tema 9. Dar coaching o acompañamiento a los docentes	
Tema 10. Saber utilizar las tecnologías	



Fin de **Temario**, para continuar da clic en **Experiencias de aprendizaje**, ubicado en la barra izquierda.

Tema 1. Competencias de los educadores

Liderazgo, calidad y competencias directivas



Las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, valores, conocimientos y estrategias que unidos nos ayudan a encontrar la solución, en forma flexible y autónoma, a los problemas que enfrentamos en nuestra vida cotidiana. Las competencias implican no sólo conocimientos específicos, sino el desarrollo de la capacidad de utilizarlos como herramientas para enfrentar situaciones problemáticas de la vida.

En este tema, se tratarán los siguientes puntos: educar por competencias, competencias del educador, y competencias directivas.



1. Educar por competencias

Las competencias están formadas por la unión de:

Conocimientos y conceptos	Representación interna de la realidad.
Intuiciones y percepciones	Formas empíricas de explicarse la realidad.
Saberes y creencias	Construcciones sociales que se relacionan con las diferentes culturas.
Habilidades y destrezas	Saber hacer, ejecución práctica.
Estrategias y procedimientos	Pasos y secuencias en que resolvemos problemas.
Actitudes y valores	Disposición de ánimo y normas que rigen nuestra conducta y que han sido elegidas libre y conscientemente.

Las competencias describen comportamientos integrados por habilidades cognoscitivas, disposiciones socioafectivas, destrezas motoras e informaciones que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, actividad o tarea; por tanto, **implican aprendizajes integradores y reflexiones** sobre ellos.

Ser competentes significa...

Utilizar nuestros saberes, habilidades, procedimientos y estrategias, valores y actitudes para enfrentar retos, resolver problemas y mejorar nuestra calidad de vida.

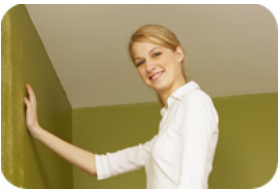
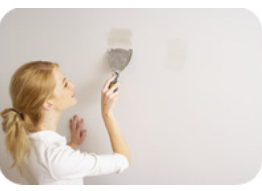
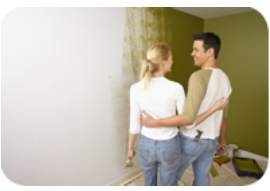


- ▶ Las competencias se van configurando a través de la experiencia y aseguran que las personas expresen su creatividad, sean flexibles y puedan ampliar y modificar permanentemente sus conocimientos.
- ▶ A partir de los conocimientos significativos conceptuales, procedimentales y actitudinales una persona se va haciendo competente para enfrentar las situaciones cotidianas.

¿Por qué educar por competencias?

La educación por competencias permite al alumno adquirir conocimientos de manera significativa, desarrollar habilidades y actitudes positivas que lo lleven a la ejecución de determinada tarea o actividad.

Es decir:

Debe saber	Saber hacer	Saber ser	Saber Convivir
			

Ya que el mundo de hoy requiere personas y profesionales que sean capaces de hacer las cosas bien, lograr las metas y colaborar en equipos de trabajo que desempeñen la tarea para la cual fueron constituidos.

La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo.
Gandhi

¿Por qué educar por competencias?

De acuerdo a la UNESCO, la educación proporciona habilidades para:



Aprender a conocer

Aprender a convivir

Aprender a hacer

Aprender a ser



Da clic sobre cada título para desplegar la información.

[Revise el interactivo en el Diplomado]

Fuente: Educación de Calidad. *UNESCO*. Obtenido en septiembre 16, 2008 de http://portal.unesco.org/education/es/ev.php-URL_ID=27542&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

¿Por qué educar por competencias?

Existen **competencias** tanto **para la vida**, como para la **escuela** y el **trabajo**, donde se identifica a una persona competente por su **capacidad** para enfrentar con **éxito** su tarea y establecer **relaciones armónicas** con los demás.

Las competencias profesionales integran y relacionan contextos específicos y señalan intervenciones intencionadas que constituyen las tareas fundamentales de la práctica de determinada profesión u oficio.

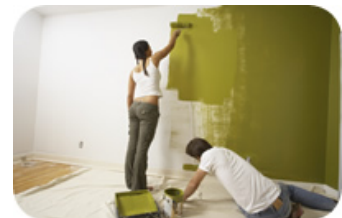
En este sentido, el directivo se convierte en un mediador afectivo y cognitivo entre el docente y su propio aprendizaje; facilitando el desarrollo de actitudes que lo llevan a la ejecución, al logro de las metas u objetivos propuestos.

Los seres humanos aprenden mientras enseñan.

Lucio Anneo Séneca



Ejecución. Poner en marcha lo aprendido en lo conceptual y procedimental, contando con actitudes positivas el docente logra la ejecución de las actividades o tareas encomendadas; dando respuesta a sus responsabilidades académicas de formación crecimiento personal y laboral.



Has terminado el apartado **Educar por competencias**. Continúa con **Competencias del educador**

2. Las competencias del educador



Ser competente implica ser una persona capaz de participar en la transformación de su entorno y de desarrollar las competencias específicas que corresponden a sus habilidades, responsabilidades, e intereses escolares, laborales y productivos. Existen competencias tanto para la vida, como para el estudio y el trabajo donde se identifica a una persona competente por su capacidad para enfrentar con éxito su tarea y establecer relaciones armónicas con los demás.

Para tener éxito en la **tarea educativa**, es necesario tomar conciencia de lo que se piensa acerca de la **escuela** y de la **imagen** del **director** para **decidir** qué **consolidar** y qué **modificar**.

Una de las **responsabilidades mayores** de un directivo es el mantener un **equipo docente competente** y actualizado que facilite el **aprendizaje significativo** de los alumnos; es necesario entonces que el director identifique cuáles son las competencias que los maestros a su cargo deben manifestar, para tomar decisiones al respecto.

Las competencias directivas son el conjunto de conocimientos, creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee un director y que determina el modo y los resultados de sus intervenciones pedagógicas. Es la forma en que un directivo enfrenta diversas situaciones; así como el nivel de conciencia sobre sus propias acciones y reflexiones.

Uno de los principales objetivos de la educación debe ser ampliar las ventanas por las cuales vemos al mundo.
Arnold H. Glasow

La forma de actuar de un directivo es el resultado de sus experiencias como miembro de una familia, como escolar, como profesionista y como ciudadano; donde adquiere creencias, hábitos, conocimientos, costumbres y valores; una cultura acerca de lo que es la escuela y la función de un líder educativo.

¿Cuáles son entonces las competencias que los directivos necesitan desarrollar para impulsar el desempeño competente de la comunidad escolar que encabezan?

Te invitamos a continuar en el estudio de los siguientes temas para que encuentres tus propias respuestas.

La educación es el desarrollo en el hombre de toda la perfección de que su naturaleza es capaz.
Emmanuel Kant.

Definiciones importantes de las competencias del educador

- 1. Competencias:** son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que unidos nos ayudan a encontrar soluciones a los problemas de la vida cotidiana.
- 2. Educación por competencias:** permite al alumno adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes positivas que lo lleven a la ejecución de determinada tarea o actividad.
- 3. Saber conocer:** conocimientos contruidos significativamente por el alumno.
- 4. Saber hacer:** a partir de los conocimientos adquiridos, desarrollar habilidades, destrezas y estrategias que le permitan poner en práctica lo aprendido.
- 5. Saber ser y convivir:** relacionarse bien con uno mismo, estar en constante proceso de crecimiento personal, escuchar activa y empáticamente, colaborar en equipos efectivos de trabajo, manejar constructivamente los conflictos. Aprender a enriquecerse de otros, así como participar en la vida de otras

Liderazgo, calidad y competencias directivas



personas enriqueciendo y enriqueciéndose con sus experiencias.

6. Competencias directivas: conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que determinan el modo de ser y actuar de un director; considerando el aspecto formativo y académico de su comunidad educativa.

Has terminado el apartado **Competencias del educador**. Continúa con **Competencias directivas**

3. Competencias directivas



Las competencias generales de los directores escolares son el conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que determinan la forma de ser y de actuar en el directivo; así como la forma en que éste facilita el crecimiento personal y académico de su comunidad escolar.

Las competencias directivas ante la sociedad de la información.

El papel de los directores hoy no es tanto enseñar unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada, como ayudar a su comunidad educativa a **aprender a aprender** de manera autónoma en esta cultura del cambio y **promover su desarrollo cognitivo y personal** mediante **actividades críticas y aplicativas**.

Las competencias directivas ante la sociedad de la información

Dado que un director responde a una comunidad específica, hemos seleccionado algunas competencias que se consideran fundamentales para la labor del director. Estas competencias se pueden ampliar desde la perspectiva de otros investigadores para fines de lograr una labor armoniosa.

▶ Liderazgo.
▶ Planeación estratégica.
▶ Motivación.
▶ Delegar y trabajar en equipo.
▶ Comunicación.
▶ Atender a la diversidad.
▶ Desarrollar la inteligencia emocional.
▶ Dar coaching o acompañamiento a los docentes.



▶ Saber utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Definiciones importantes sobre las competencias directivas

- 1. Las competencias directivas:** son el conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que determinan mi ser y actuar; tanto en la formación personal de mi comunidad educativa como en su formación académica.
- 2. Implican:** una transformación y crecimiento de mi persona, del concepto que tengo de mi mismo, la forma en que me relaciono con otros, la congruencia en mi sistema de valores; y no sólo un simple desarrollo de habilidades.
- 3. Competencias cognoscitivas:** el educador habrá de hacerse responsable de su propio proceso de aprendizaje, aprendiendo a aprender por cuenta propia.
- 4. Congruencia:** el educador transmite los valores a sus alumnos a través de la vivencia personal de los mismos.

Has terminado el apartado **Competencias directivas**.

Cierre

Hablar de competencias implica potencializar la capacidad del sujeto para construir conocimiento y llevarlo a la práctica de manera autónoma e innovadora. Éstas son un conjunto de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales que llevan a la persona a saber conocer, saber hacer y saber convivir.

Has terminado el **Tema 1**. Para ir al **Tema 2** da clic sobre el botón **Temario**.

Tema 2. Planeación estratégica

En este tema nos remitiremos a los indicadores de planeación escolar que encontramos en el [autodiagnóstico](#) que contestaste al inicio del Módulo 1.

Adicionalmente, te daremos las herramientas para entender qué es, cómo se elabora, qué elementos contiene y especialmente qué beneficios reporta a la institución el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

Inicialmente trataremos lo que es y lo que significa el **Plan Estratégico de Transformación Escolar** de una institución pues sirve de marco referencial para la habilidad que deseamos poner en juego en este segundo tema: **Saber liderar el Plan Estratégico de Transformación Escolar del colegio, escuela, institución educativa.**

Para comprender mejor lo que es un **Plan Estratégico de Transformación Escolar**, lo diferenciaremos de un **proyecto curricular** y de una **programación o plan de trabajo anual**.

La planeación estratégica nos permite contribuir a que la escuela tome el control sobre su destino, fijar las prioridades y los planes de acción, tener una visión a futuro común, ser proactivos y participativos, orientar nuestras acciones al impacto de la sociedad donde se encuentra la escuela, y desarrollar las capacidades de gestión de los actores escolares.

En este tema, se tratarán los siguientes puntos: Plan Estratégico de Transformación Escolar, proyecto curricular, plan de trabajo anual, y proyecto educativo y de mejora.



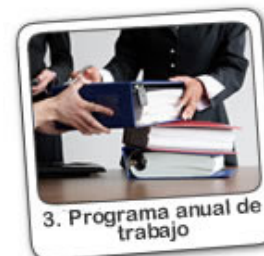
Liderazgo, calidad y competencias directivas



1. Plan Estratégico
de Transformación
Escolar



2. Proyecto curricular



3. Programa anual de
trabajo



4. Proyecto educativo y
de mejora

1. Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)

1. Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)

¿QUÉ ES?	RESPONDE A	SUS ELEMENTOS
Es el documento o conjunto de ellos que define a la institución, nos dice a qué se dedica y por qué existe.	1. ¿Quiénes somos?	▶ Misión: Indica cuál es la razón de ser de la institución. Es una declaración de intenciones que proporciona enfoque y dirección a los esfuerzos de la institución. ▶ Nos sirve para saber en dónde estamos y para qué estamos. ▶ Señas de identidad: características que diferencian a mi escuela de otras y que la hacen peculiar y única. ▶ Ideario: principios filosófico-humanos y pedagógicos que señalan, metas últimas son las grandes intenciones educativas. ▶ Valores institucionales: señalan los principios y estilos de vida con los que la institución desea educar. ▶ Proporcionan un sentido de dirección común y establecen directrices para el comportamiento y actuación.
El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es propiedad de la institución educativa, constituye su Carta Magna. Se recomienda su revisión y actualización cada 10 o 15 años. Es oportuna su revisión y	2. ¿Qué queremos?	▶ Filosofía educativa: es una explicitación del ideario. ▶ Se traduce en el principio pedagógico-educativo, que desea contribuir a la educación de la persona desde la propia institución. ▶ Visión a futuro: conjunto de ideas que dan un marco de referencia acerca de lo que la institución quiere y espera en el futuro.



actualización cada 10-15 años.		▶ Perfiles educativos: son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores...que deseamos consigan los alumnos, padres, directivos, docentes, personal de apoyo, en un período determinado y como fruto de los procesos educativos.
El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) debe inspirar todas las acciones que se realizan en la institución.	3. ¿Cómo nos organizamos?	▶ Organigrama: visión gráfica de la estructura jerárquica de la institución. Señala las líneas de responsabilidad, autoridad y la ubicación de cada uno en la escuela. ▶ Descripción de puestos: responsabilidades y lo que se espera de cada uno. ▶ Reglamentos. ▶ Calendario y horarios. ▶ Organismos: Consejo Técnico, Sociedad de Padres, Sociedad de Alumnos, Sociedad de Maestros, Comité de...

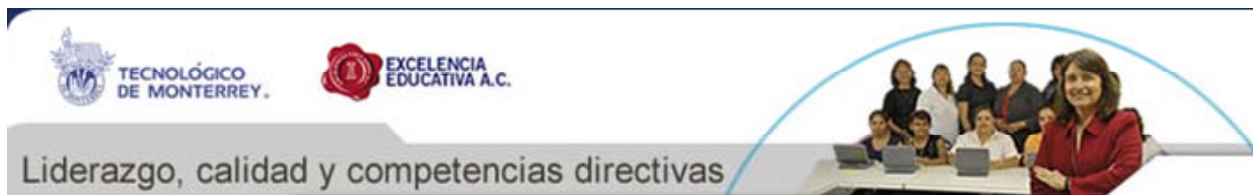
Los contenidos de la planeación van enfocados a:

- ▶ Fortalecer la práctica pedagógica en función de las necesidades educativas de los alumnos para mejorar su logro académico.
- ▶ Mejorar la organización, administración y formas de vinculación de la escuela con la comunidad.



Haga clic sobre cada dimensión para ver más información.

[Revise el interactivo en el Diplomado]



Estándares

Los estándares se conciben como parámetros, referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro.

A continuación se presentan los **estándares** de cada una de las **dimensiones de gestión escolar**, así como los **estándares de logro** que nos permitirán identificar el avance de los alumnos.

Estándares de las dimensiones de gestión escolar



Estándares de logro



Para conocer cómo elaborar el **Plan Estratégico de Transformación Escolar** descarga este [documento](#)

Para dar seguimiento y evaluar el Plan Estratégico de Transformación Escolar, es importante que el director cuente con un **Portafolio Institucional integrado** que es un compendio organizado de evidencias de las acciones realizadas conforme al Programa Anual de Trabajo, que pueden estar contenidas en una carpeta, folder, archivero u organizador de documentos y guardados en una caja, un sobre, un archivo electrónico o cualquier otro medio para su respaldo.

Veamos ahora algunos de los documentos que pueden ser parte del portafolio del Portafolio Institucional:

- ▶ **Libro de actas.** Es un compendio de oficios, actas, relatorías, acuerdos o convocatorias que han sido emitidos durante los procesos de planeación, ejecución y evaluación del Plan Estratégico de Transformación Escolar y el Programa Anual de Trabajo. Aquí podrás ver un [ejemplo](#).
- ▶ **Relatoría:** Escrito que recupera el desarrollo de una reunión de trabajo, describiendo lo acontecido en función de la agenda desarrollada y los acuerdos tomados. Te mostramos un [ejemplo](#).
- ▶ **Escritos emitidos para convocar la asistencia del Consejo Técnico Escolar a las reuniones.**
- ▶ **Agendas de trabajo de las reuniones del Consejo Técnico Escolar.**
- ▶ **Listas de asistencia firmadas por los participantes en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.**
- ▶ **Evidencias gráficas o documentales de las acciones realizadas de acuerdo con lo establecido en el Programa Anual de Trabajo.**
- ▶ **Registros de los avances de metas conforme al Programa Anual de Trabajo.** Aquí te presentamos un [ejemplo](#).
- ▶ **Información estadística relacionada con las actividades del Programa Anual de Trabajo.** Aquí se incluyen datos referidos a los resultados de logro educativo, altas, bajas, índice de reprobación o actividades del Programa Anual de Trabajo presentados y analizados a través de tablas, cuadros o gráficas. Aquí te presentamos un [ejemplo](#).
- ▶ **Informe Técnico Pedagógico y Financiero anual.** El Informe técnico pedagógico es un reporte escrito de las acciones realizadas en cada una de las dimensiones, en base al Programa Anual de Trabajo. Aquí puedes ver un [ejemplo](#). El Informe financiero: Reporte de ingresos y egresos sustentado con documentos



comprobatorios. Te presentamos un [ejemplo](#). Los documentos comprobatorios son las facturas, notas, recibos de honorarios, comprobantes de gasto u otros documentos que avalen el ejercicio de los recursos asignados en el Programa Anual de Trabajo.

- ▶ **Instrumentos de recopilación de información aplicados a beneficiarios de la escuela para la autoevaluación, planeación y evaluación del Programa Anual de Trabajo, con su respectivo análisis.** Dentro del Portafolio institucional debe integrarse los instrumentos de recopilación de información, tales como: autodiagnóstico, evaluaciones docentes, evaluaciones del programa pedagógico, diagnóstico de la situación actual de la escuela, etc.
- ▶ **Trabajos escolares de los alumnos, derivados de las actividades del Programa Anual de Trabajo.**

Es muy importante que tu escuela cuente con un **Portafolio Institucional** con toda esta información ya que es una herramienta clave para el **seguimiento de los objetivos y metas planteados y para la correcta toma de decisiones**.

Otra herramienta que te será de gran utilidad como director para coordinar y liderar los proyectos que se lleven a cabo para el logro de las metas establecidas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) es la [bitácora](#).

La bitácora es un registro, exclusivo, de sucesos relevantes y acontecimientos especiales de la escuela. A esta herramienta también se le conoce como diario, agenda, cuaderno de registro o libreta de anotaciones.

A continuación te presentamos un ejemplo de una bitácora que te puede servir como referente para organizar la tuya.

Has terminado el apartado **Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)**. Continúa con **Proyecto curricular**

2. Proyecto curricular

2. Proyecto curricular		
¿QUÉ ES?	RESPONDE A	SUS ELEMENTOS
Es un documento o un conjunto de ellos en el que se explicita todo lo referente a los procesos de enseñanza, aprendizaje, evaluación y curriculum educativo en la institución escolar.	1. Proceso de enseñanza. Determinar: quién(es), qué, cuándo, dónde, cómo, por qué, para qué enseñar y educar.	▶ Mapa curricular ▶ Programaciones: de asignatura, de área de conocimiento, de programas educativos especiales de la institución, proyectos... ▶ Métodos, técnicas, estrategias, recursos...
El proyecto curricular es elaborado por los directivos y docentes, con representatividad de alumnos y padres de familia.	2. Proceso de aprendizaje. Preguntarme: quién(es) aprenden, cómo, dónde, cuándo, por qué, para qué	▶ Conocimientos conceptuales, habilidades, destrezas, aptitudes, competencias, actitudes, valores, comportamientos deseados, que como mínimos educativos para los diferentes miembros de la comunidad educativa, especialmente para los alumnos.
Es conveniente revisar y actualizar el proyecto curricular cada 3-5 años.	3. Proceso de evaluación. Analizar: quién(es) aprenden, cómo, dónde, cuándo, por qué,	▶ Tipos evaluación. ▶ Criterios, finalidades, intenciones. ▶ Estrategias, métodos, técnicas,



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.



EXCELENCIA
EDUCATIVA A.C.

Liderazgo, calidad y competencias directivas



	para qué	instrumentos. ▶ Evaluación conceptual, procedimental, actitudinal, de desarrollo y crecimiento.
--	----------	--

Has terminado el apartado **Proyecto curricular**. Continúa con **Plan de trabajo anual**

3. Programa anual de trabajo

3. Programa anual de trabajo anual

¿QUÉ ES?	RESPONDE A	SUS ELEMENTOS
Es un documento que explicita, lo que la institución pretende conseguir durante un año o curso escolar.	1. ¿Cuál es el plan de trabajo para este curso escolar?	▶ Para ello, partir de la evaluación final que se hizo del plan de trabajo del curso escolar anterior.
En él se señala en qué se va a poner el énfasis para el nuevo curso escolar, que objetivos se desean conseguir y qué metas se pretenden alcanzar.	2. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades? ¿Qué hicimos bien, qué tenemos que mejorar y reforzar?	▶ Áreas de intervención para la programación: alumnos, docentes, personal de apoyo, equipo directivo, padres, entorno.
Este proyecto lo realizan directivos y docentes con la representatividad de los demás componentes de la comunidad educativa.	3. ¿Qué otros proyectos deseamos realizar?	▶ Académicos, formativos, cocurriculares, de apoyo comunitario, de extensión.

Los elementos que integran el Programa Anual de Trabajo (PAT) son:

1. Objetivo(s) por dimensión: se retoman del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).

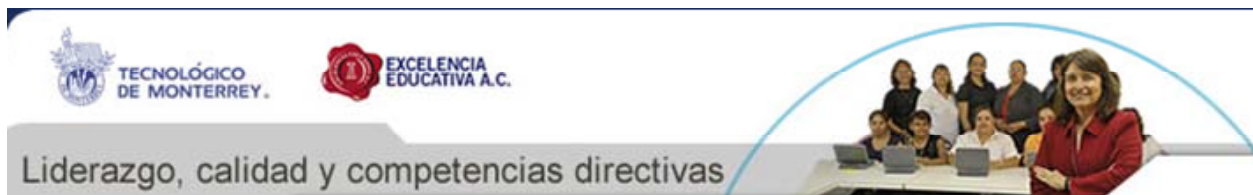
2. Metas: se retoman de cada una de las dimensiones del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), considerando sólo las que se van a cumplir en el ciclo escolar en cuestión.

3. Actividades. Son las acciones a realizar para el cumplimiento de cada una de las metas considerando una secuencia lógica de tareas. Es fundamental analizar el conjunto de labores cotidianas para visualizar los tiempos reales en los que se podrán cumplir.

4. Responsables. Cada actividad debe señalar con claridad quién o quiénes serán los participantes y los responsables de realizarlas (profesores, director); se incluyen a todos los miembros de la escuela y se considera la participación de los padres de familia.

5. Recursos. Se incluyen los materiales educativos, recursos humanos, materiales y financieros previstos que son pertinentes e indispensables para el desarrollo de las actividades; contemplar con los que cuenta la escuela, así como los que habrán de adquirirse.

6. Costos. Se establecen los montos de las acciones que lo requieran, es recomendable verificar si hay equilibrio entre los costos, las actividades, las metas planteadas en las dimensiones y los componentes financiables.



7. Tiempos. Cada actividad deberá señalar el periodo de tiempo y fecha para su realización, deben ser realistas y considerar la cotidianidad de la escuela.

Aquí presentamos un fragmento del [Programa Anual de Trabajo elaborado para la dimensión pedagógica curricular](#).

Información tomada del *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, Primera Edición.

Las actividades del Programa Anual de Trabajo (PAT) se evalúan contrastando lo planeado con lo realizado, lo que permitirá efectuar modificaciones, cuando así sea necesario; este contraste va más allá de verificar si se realizó o no una actividad, lo importante es que se analicen los resultados de la aplicación de tales actividades, para que se identifiquen posibilidades de mejora, de tal manera que sirva como insumo para reorientar o establecer nuevas acciones a partir de la reflexión del colectivo docente. Es fundamental valorar si lo realizado ayudó a mejorar la práctica pedagógica, a incrementar los aprendizajes de los estudiantes, a fortalecer las relaciones, la organización y funcionamiento de la escuela, a promover la participación más comprometida de todos los actores, entre otros.

Se trata de analizar: ¿Qué importancia tuvo hacer lo que se hizo, cómo influyó en la mejora de los aprendizajes y cómo se puede reconocer el cambio de la escuela?

El seguimiento y evaluación se lleva a cabo durante el desarrollo de los procesos y la ejecución de las actividades para así hacer posible la toma de decisiones, lo que permite ajustar, cambiar, reformular e implementar otras actividades valoradas como pertinentes y oportunas, con el propósito de obtener resultados óptimos; tales decisiones han de estar enmarcadas en el análisis colectivo y en los compromisos adquiridos como comunidad educativa.

Algunos puntos para la reflexión al momento de evaluar las actividades:

- ▶ Valorar cuáles fueron los resultados de la actividad realizada.
- ▶ Se cumplieron las expectativas que se tenían sobre su puesta en marcha.
- ▶ La operación o desarrollo fue adecuado.
- ▶ Se contó con los materiales necesarios para su realización.
- ▶ El responsable estuvo presente coordinando las tareas.
- ▶ Se realizó un buen control durante el proceso de ejecución.
- ▶ Se cuenta con registros, documentación y evidencias de lo realizado.
- ▶ Se efectuaron en tiempo y forma.
- ▶ Qué medidas se deben adoptar para corregir en caso de que sea necesario.

Para ver un ejemplo del seguimiento y evaluación de una de las actividades del PAT haz clic [aquí](#).

Información tomada del *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, Primera Edición.

Otra de las herramientas para dar **seguimiento y evaluar** los resultados obtenidos tanto del **Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)** como del **Programa Anual de trabajo (PAT)** es el Pizarrón de Autoevaluación.

El **Pizarrón de Autoevaluación** es un instrumento o herramienta que sirve a la comunidad escolar para observar el nivel de logro de los estándares y de las metas propuestas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y en el Programa Anual de Trabajo (PAT).

El pizarrón de autoevaluación consta de dos **etapas** que la escuela debe desarrollar con la participación de la comunidad escolar:

1. Identificación de los estándares de la escuela.

Liderazgo, calidad y competencias directivas



En esta etapa los profesores y directivos recuperan los estándares, objetivos y metas planteadas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT). Estos estándares servirán de base para la construcción de encuestas de opinión entre los miembros de la comunidad.

A continuación te presentamos algunas sugerencias de encuestas que te servirán para evaluar las cuatro dimensiones de gestión escolar que incluye el Programa Anual de Trabajo (PAT):

[Encuesta 1. Práctica pedagógica \(dimensión pedagógica curricular\)](#)

[Encuesta 2. Gestión escolar \(dimensión organizativa y dimensión administrativa\)](#)

[Encuesta 3. Participación social \(dimensión participación social comunitaria\)](#)

Estas encuestas pueden adaptarse a las necesidades específicas de tu escuela. En colaboración con el personal docente podrán determinar si requieren considerar otras fuentes de información que ofrezcan mejores elementos para la valoración de los estándares, o para complementar los resultados de las encuestas según su nivel, modalidad y características de la población.

Antes de aplicar encuestas de opinión a la comunidad escolar, es importante dar a conocer a los padres de familia y estudiantes el proceso del pizarrón de autoevaluación que se realizará en la escuela, sus propósitos y procedimientos, para tenerlos informados y buscar su participación en el proceso, ya que la aplicación de las encuestas se llevará a cabo en dos momentos, al inicio y al final del ciclo escolar.

2. Procedimiento para la valoración de los estándares.

- ▶ Al determinar las encuestas y fuentes alternativas adecuadas para la escuela se procede a aplicarlas a docentes (incluidos los especiales y de apoyo), autoridades (directivos y supervisión), estudiantes, a los padres de familia y en lo posible a personas de la comunidad donde pertenece la escuela, esta aplicación deberá realizarse de manera simultánea durante la autoevaluación inicial.

Es importante que antes de aplicar encuestas de opinión a la comunidad escolar, es importante dar a conocer a los padres de familia y estudiantes el proceso del pizarrón de autoevaluación que se realizará en la escuela, sus propósitos y procedimientos, para tenerlos informados y buscar su participación en el proceso, ya que la aplicación de las encuestas se llevará a cabo en dos momentos, a mediados y al final del ciclo escolar.

Aquí te presentamos algunas sugerencias para la aplicación de la [encuestas a la comunidad escolar](#).

- ▶ El colectivo docente reúne las encuestas, sistematiza y obtiene los promedios de las respuestas de cada uno de los estándares, para después compararlos y complementarlos con los resultados de otras fuentes consultadas y finalmente obtener una respuesta colectiva (promedio) para cada estándar, mismas que registrarán en el pizarrón de autoevaluación de la escuela.

El nivel de logro de las metas del Programa Anual de Trabajo (PAT) deberá valorarse nuevamente final del ciclo escolar.

Es importante que la autoevaluación mostrada en el pizarrón se acompañe por evidencias de mejoramiento que sustenten los resultados presentados por dimensión, tales como: gráficos de rendimiento de los estudiantes, fotografías de actividades, producciones de los estudiantes, entre otros. Esta parte de evidencias de mejoramiento debe ser enriquecida o complementada en cualquier momento del ciclo escolar, cuando se obtengan muestras significativas del progreso de la escuela. Si el espacio para las evidencias de mejoramiento del pizarrón de autoevaluación no resulta suficiente es posible agregar anexos o crear un mural que complemente al pizarrón de autoevaluación.

[Conoce un ejemplo de Pizarrón de autoevaluación](#)



La finalidad del **pizarrón de autoevaluación** es que el equipo de profesores y directivos reflexionen sobre los resultados obtenidos y **tomen decisiones** sobre los cambios que se requieren realizar o de la forma para mantener y aprovechar las fortalezas con las que cuenta la escuela.

Información tomada del *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, Primera Edición.

Has terminado el apartado **Programa anual de trabajo**. Continúa con **Proyecto educativo y de mejora**

4. Proyecto educativo y de mejora

El proceso de mejora continua pretende garantizar que todos los miembros de una comunidad educativa se involucren en satisfacer las necesidades de los alumnos, del personal y de los padres de familia, ofreciendo soluciones rápidas y creativas, convencidos de que la calidad la hacen entre todos y para todos.

Como recordarás del módulo anterior, la calidad en la educación es un **proceso de mejora continua** en el que participan todos los miembros de la comunidad. Está centrado en la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de alumnos, profesores y padres de familia y busca alcanzar los objetivos propuestos a través de procedimientos, métodos y estrategias diseñados para ello.

¿Cómo puede impulsarse un proyecto educativo hacia la mejora continua?

El director de una institución educativa es esencialmente el líder del proyecto educativo, es decir, el encargado de impulsar los procesos que se generan en la institución en favor del desarrollo integral de sus alumnos, y de vigilar el apoyo que la escuela brinda a los padres de familia al ser corresponsables de la educación de los niños, adolescentes y jóvenes.

Algunos rasgos del director que lidera el proyecto educativo hacia la mejora continua pueden ser:	
	▶ Trabaja con entusiasmo y constancia.
	▶ Busca alternativas de solución a los conflictos por relaciones de causa-efecto, sin tratar de encontrar culpables.
	▶ Al tomar decisiones, evalúa las repercusiones que tendrán en el proceso enseñanza-aprendizaje.
	▶ Hace partícipes a sus colaboradores de la toma de decisiones en aspectos que les afectan de manera directa.
	▶ Promueve el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.
	▶ Su prioridad son las personas.
	▶ Está abierto a la escucha y al diálogo, tomando en cuenta las



	necesidades de los miembros de su comunidad.
	▶ Favorece el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los profesores.
	▶ Tiene criterios claros de acción, pero piensa y actúa con flexibilidad.
	▶ Acompaña el trabajo docente y aplica instrumentos adecuados de evaluación del mismo.

¿Cómo se evalúa un proceso de mejora continua?



Los principales indicadores de evaluación de un proceso de mejora continua dentro del ámbito de la gestión de calidad son la satisfacción de los receptores y beneficiarios del servicio educativo (clientes externos: alumnos padres de familia); la satisfacción de las personas que proporcionan el servicio como profesores personal de apoyo, clientes internos) y los cambios que la sociedad percibe en sus miembros como consecuencia de la acción educativa

Sin embargo hay múltiples factores que deben tomarse en cuenta en la evaluación de la calidad los cuales se describen a continuación.

Aspectos a evaluar en un proceso de mejora continua	
ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1. Liderazgo del director	El compromiso y la actuación del director que permiten conducir a la institución hacia la mejora continua.
2. Planeación y visión a futuro	Se refiere a la incorporación en la gestión de calidad de la misión, visión, valores y dirección estratégica del centro educativo.
3. Dirección y seguimiento del personal	Es la manera en que el director y/o el equipo directivo de la institución educativa, descubren y propician el desarrollo de las potencialidades del personal que labora en ella y las aprovechan para la mejora continua.
4. Recursos	Se refiere a la administración, utilización y conservación de los recursos materiales, económicos y financieros con los que cuenta la institución para desarrollar su labor educativa.
5. Procesos	Es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que se realizan para la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece la escuela (escuela de padres,



	actualización docente.)
6. Satisfacción del cliente	Tanto los padres de familia como los alumnos se benefician de manera directa con los servicios que presta la institución educativa. El grado de satisfacción se puede determinar de manera directa, obteniendo la información de la percepción que tienen los clientes acerca del servicio y de manera indirecta a través de otros medios como número de alumnos inscritos, índice de deserción, facilidad de ingreso a otras instituciones etc.
7. Satisfacción del personal	De igual manera se puede evaluar la percepción que tiene el personal docente, administrativo y de apoyo acerca de la institución, así como otros aspectos como son el ambiente de trabajo, la participación en las propuestas de la institución, la calidad del trabajo en equipo.
8. Impacto en la sociedad	Se evalúa por medios directos a través de la percepción de la comunidad que rodea a la institución educativa, y por medios indirectos como son: reconocimientos, premios, que reciben los alumnos por parte de otras instituciones/organizaciones.
9. Resultados, logros	Lo que consigue la institución en relación a su proyecto educativo con respecto a la satisfacción de necesidades, intereses y expectativas de alumnos, familias y en general hacia todos los componentes de la comunidad educativa. Puedo utilizar pruebas de eficiencia y eficacia que permitan contrastar los logros con los objetivos de la institución en términos de administración de recursos, planeación y ejecución de procesos de enseñanza-aprendizaje, evaluación, calidad de las relaciones interpersonales, dirección y seguimiento del personal, administración del tiempo.

Has terminado el apartado **Plan educativo y de mejora**. Continúa con el **tema**.

No lo olvides

El **Plan estratégico de transformación escolar** está formado por documentos que señalan qué es la institución, su finalidad, por qué educa y cómo se organiza.

El **Plan estratégico de transformación escolar** es la *carta magna* de cualquier institución.
Sus elementos son:

Misión.	Filosofía educativa.
Visión.	Visión a futuro.
Señas de identidad.	Perfiles educativos.
Ideario.	Organigrama.
Valores institucionales.	Descripción de puestos.
Reglamentos.	Calendario y horarios.
Organismos.	

El **proyecto Curricular** es un documento que se refiere a los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.
Responde a ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?, ¿por qué?, ¿para qué? queremos enseñar, aprender y evaluar.

El Programa anual de trabajo explicita lo que la institución quiere lograr en un ciclo escolar

En el **plan de mejora continua**:



- ▶ Los alumnos y sus padres, son lo primero.
- ▶ El principal indicador de calidad es la satisfacción de las personas que reciben el servicio.
- ▶ El trabajo en equipo es esencial.
- ▶ La calidad se hace innovando.
- ▶ La calidad la hacemos todos.
- ▶ La calidad la hacemos entre todos.

Para evaluar la mejora continua hay que considerar:

- ▶ El liderazgo del director.
- ▶ La planeación y visión a futuro.
- ▶ Los recursos.
- ▶ Los procesos.
- ▶ La satisfacción de las personas.
- ▶ El impacto en la sociedad.
- ▶ Los resultados.

Has terminado el **Tema 2**. Continúa con el **Tema 3**.

Tema 3. Liderazgo

Uno de los indicadores que se evaluaron en el [autodiagnóstico](#) al inicio del módulo 1 fue determinar tu capacidad de liderazgo a través del proyecto educativo de la escuela. Vimos que el director impulsa el proyecto educativo de la escuela, señala pautas y coordina el trabajo de los equipos en su institución.

La escuela requiere de un **líder** que impulse las acciones que lo lleven a la práctica. Así el director se convierte en la persona que motiva, guía y conjunta esfuerzos para lograr la **mejora continua** de la comunidad educativa a su cargo. En este tema revisaremos los **estilos de liderazgo** más frecuentes haciendo énfasis en el concepto de **liderazgo situacional** para determinar el modo predominante en el que se está ejerciendo el liderazgo y la pertinencia del mismo.

En este tema, se tratarán los siguientes puntos: liderazgo situacional, estilos de liderazgo, y las responsabilidades de un líder positivo y transformador.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Has terminado el Tema 3. Para ir al Tema 4 da clic sobre el botón Temario.

Tema 4. Motivación

El director de una institución o el responsable de un equipo de trabajo frecuentemente enfrentan el reto de lograr que las personas que colaboran con ellos se sientan implicadas en los proyectos y aporten su entusiasmo y compromiso.

Aunque existen diversas teorías al respecto, en este tema consideraremos que uno de los factores que influyen decisivamente en la motivación de las personas es la satisfacción de sus necesidades. Es decir, actuamos porque algo nos hace falta y queremos conseguirlo. Sin embargo, hay que diferenciar entre influir, motivar y manipular.

No podemos hablar de motivación de un grupo de trabajo si no estamos conscientes de que las personas tienen derechos y necesidades y que buscarán los satisfactores que den respuesta a ellos.



Cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo puede suceder que su jefe inmediato le indique cuáles son sus obligaciones y responsabilidades.

¿Qué pasaría si también le indicamos sus derechos y le preguntamos cuáles son sus necesidades?

En este tema vamos a reflexionar sobre lo que es la motivación y las diferentes maneras de influir positivamente en las personas para que, como directivo, puedas ayudar a los componentes de la comunidad educativa (docentes, alumnos, personal de apoyo, padres) y sobre todo, a tu propio equipo de trabajo para que cada uno asuma con gusto sus responsabilidades, desempeñe su trabajo con eficacia y calidad y obtenga satisfacción por lo bien hecho.

En este tema analizaremos algunos de los indicadores correspondientes a la sección de gestión de personal del [autodiagnóstico](#) que contestaste al inicio del módulo 1.

El tema está dividido en cinco partes: ¿Influir en las personas o motivarlas?, la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, ¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?, detectar síntomas de baja motivación, e identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar.



¿Influir en las personas o motivarlas?

El primer cuestionamiento que nos vamos a hacer es si nosotros, como directivos y líderes, **motivamos** a las personas en el sentido estricto y original de la palabra, o si más bien lo que podemos hacer es descubrir cuáles son los motivos que impulsan a las personas a actuar o a dejar de hacerlo; a esto último le llamamos **influir** para que nuestros colaboradores **se muevan a actuar** de manera eficaz y positiva.

Influir en las personas de manera positiva es crear las condiciones y el ambiente propicio para que ellas mismas decidan **moverse** y actuar para su propio beneficio y satisfacción y para conseguir entre todas las metas propuestas como comunidad educativa. Influir es **darles motivos** a las personas para que actúen.

Quisiéramos también establecer otra diferencia significativa entre **influir** y **manipular**.

Dirigir, ser líder, implica influir en las motivaciones de las personas para que las cosas sucedan; manipular es conseguir mis propios beneficios a costa de la pérdida de algo de los demás.

Un líder positivo y transformador no manipula a sus colaboradores; influye para que, todos juntos, consigan los objetivos y metas previamente consensuadas y además las personas sientan realización, satisfacción y sentido de trascendencia en lo que están haciendo.

Motivación interna y motivación externa

Diferenciamos, a grandes rasgos, dos tipos de motivación: la interna y la externa.



Motivación interna: la que nace de lo más profundo de la persona, la que **mueve su yo interno**. Por ejemplo: el sentirse seguro de sí mismo, el proponerse metas y conseguirlas, la aceptación de uno mismo como se es, la empatía con los demás.



Motivación externa: situaciones ambientales y relacionales, circunstancias y factores externos al sujeto que lo mueven a actuar de determinada manera o a dejar de hacerlo. Por ejemplo: trabajar en una escuela en la que se cuenta con los materiales necesarios para la labor docente, gozar de un sueldo y prestaciones atractivas, saber que me pueden promover hacia responsabilidades mayores si cuento con las competencias necesarias para ello.

La motivación interna Entre las diversas teorías motivacionales que pudiéramos citar: las teorías "X" e "Y" de D. McGregor; los factores higiénicos y los factores motivacionales positivos de F. Herzberg; la teoría de motivación de logro y los motivos sociales de D. McClelland, etc., hemos seleccionado para su aplicación en el ámbito educativo la **teoría de las necesidades de la persona** de Abraham Maslow.



Has terminado el apartado **¿Influir en las personas o motivarlas?** Continúa con **La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow.**

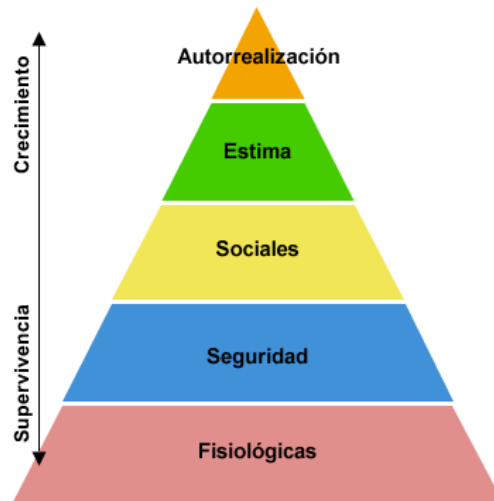
La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow

En general y en términos de la teoría que explicaremos brevemente, podemos afirmar que una necesidad es una carencia, la falta de algo básico, un vacío casi con sentido existencial que siente y experimenta la persona y que tiende a llenar, con la búsqueda de diversos satisfactores.

En su teoría sobre las **necesidades de la persona**, Maslow hace una jerarquización de ellas y las representa en forma de pirámide para diferenciar las que llama **necesidades por deficiencia** y **necesidades del crecimiento**.

Las **necesidades por deficiencia** son las que consideramos básicas para satisfacer por cualquier ser humano, pues de otra manera no podría cubrir las de **crecimiento** que son las que ayudan a la persona a desarrollarse y a alcanzar su plenitud.

Para revisar la información,



La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow

No lo olvides

- ▶ Más que motivar, un líder ayuda a las personas a tener motivos, por lo que se dice que su tarea es influir en otros.
- ▶ Influir positivamente en las personas es darles motivos para que ellas decidan moverse.
- ▶ Motivo es el conjunto de razones que impulsan a la persona a desear algo y actuar para conseguirlo.
- ▶ La motivación es un estado emocional que se genera en la persona.
- ▶ Manipular es conseguir mi propio beneficio a costa de la pérdida de los demás.
- ▶ Abraham Maslow habla de dos tipos de necesidades:
- ▶ Por deficiencia: alimento, bebida, abrigo, vivienda, seguridad, pertenencia, logro..
- ▶ De crecimiento: autoestima, autorrealización, trascendencia.
- ▶ Una necesidad es una carencia que se trata de cubrir por medio de satisfactores.
- ▶ Los derechos son aquellas cosas que podemos exigir para nosotros porque nos corresponden como seres humanos o porque se han convenido en determinado grupo social.
- ▶ Las responsabilidades son compromisos que se eligen y se asumen como respuesta a los derechos y necesidades de los demás.
- ▶ Las personas que colaboran en la escuela, los profesores, los alumnos, los padres tienen derechos y necesidades ante los que es necesario ofrecer respuestas adecuadas.

Has terminado el apartado **La teoría de las necesidades de la persona de Abraham Maslow** Continúa con **¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?**

¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?

Evidentemente, las personas tenemos diferentes y diversos motivos para actuar de una manera o de otra, o para dejar de hacerlo. Sin embargo, también podemos afirmar que hay ciertos motivos generales y comunes que influyen de manera positiva en los seres humanos. Tú, como directivo y líder de la escuela, tienes la oportunidad de ofrecer esos satisfactores del comportamiento humano a tus cercanos colaboradores para que ellos, a su vez, lo puedan



hacer con sus propios equipos.

A modo de ejemplo presentamos algunos motivadores, tanto internos como externos, que influyen de manera positiva sobre el comportamiento de los que ofrecen el servicio educativo en la escuela. Concretamente nos vamos a referir al personal docente, directivo y de apoyo.

1. Contar con un trabajo seguro y bajo buenas condiciones.
2. Sentirme reconocido por un trabajo bien hecho.
3. Tener oportunidad de conseguir ascensos y responsabilidades más significativas en mi propia escuela.
4. Desempeñar un puesto dinámico que me permite seguir creciendo y adquirir nuevas habilidades y competencias.
5. Mantener buenas relaciones con mis compañeros y con las diversas secciones y departamentos de mi institución.
6. Pertenecer a una escuela con políticas, normas y procedimientos claros de actuación.
7. Sentirme parte de la escuela, de mi equipo de trabajo y ser reconocido como tal por los demás.
8. Ser tomado en cuenta y participar en la toma de decisiones, especialmente en las que son de mi competencia.
9. Tener libertad para planear y organizar el trabajo personal, a partir de las responsabilidades de mi puesto.
10. Sentirme bien tratado, respetado y reconocido por mis alumnos y padres de familia.
11. Recibir reconocimiento por los logros conseguidos y por el esfuerzo realizado.
12. Saber que con mis competencias y habilidades estoy contribuyendo a un mejoramiento continuo de la escuela.
13. El trabajo en sí mismo: tener la oportunidad de hacer las cosas que sé hacer mejor.
14. Contar con el equipo y ayuda adecuados para realizar bien mi trabajo.
15. Sentirme informado y tomado en cuenta sobre todo en aquellas cosas que afectan mi trabajo y la toma de decisiones.
16. Saber que estoy en una escuela que se preocupa por el desarrollo y crecimiento de su personal.
17. Poder contar con la cooperación necesaria de otras secciones y departamentos de la escuela para darle sentido y continuidad a los procesos educativos.
18. Trabajar con un equipo del que me puedo sentir orgulloso, al que puedo apoyar y del que recibo

¿Cómo puedo influir de manera positiva para que mis colaboradores se sientan motivados a actuar ?

1. Identificar y comprender las **necesidades, expectativas y metas personales** de mis colaboradores.
2. Establecer **metas** que constituyan un reto para mis colaboradores y proporcionarles pasos claros y



- | |
|---|
| alcanzables para mejorar su desempeño en el trabajo. |
| 3. Darles a conocer cuáles serán los criterios e indicadores que se utilizarán para evaluar su desempeño. |
| 4. Provocar oportunidades para que puedan expresar lo que piensan y sienten sobre su trabajo y su relación con la institución educativa. |
| 5. Establecer y consensuar con mis colaboradores los objetivos y metas a alcanzar como equipo y personalmente, en un tiempo determinado. |
| 6. Hacer comprender a mis colaboradores cuál es el propósito del trabajo que realizan. |
| 7. Mantenerlos periódicamente informados sobre lo que sucede en la comunidad educativa y especialmente sobre aquellas cosas que afectan a su trabajo. |
| 8. Ofrecer a mis colaboradores una retroalimentación frecuente sobre el desempeño en su trabajo e indicarles cómo lo pueden mejorar. |

Has terminado el apartado **¿Qué es lo que motiva a las personas a actuar?** Continúa con **Detectar síntomas de baja motivación**

Detectar Síntomas de baja motivación

¿Cuáles serían síntomas de baja motivación en el personal que se encarga de proporcionar el servicio educativo?

Nos referimos en este punto concretamente a equipo directivo, docentes, personal de apoyo, administrativo, mantenimiento...

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Desempeño por debajo de las expectativas normales de actuación. ▶ Índices significativos de ausentismo e impuntualidad. ▶ Rotación frecuente de personal, o personal que cubre puestos para los que no está preparado. ▶ Trabajo de poca calidad, con cumplimiento exclusivamente de los <i>mínimos</i> aceptables. ▶ Frecuentes molestias y quejas entre el personal interno de la escuela, de alumnos y padres. ▶ Apatía, desinterés y <i>baja moral</i> del equipo. ▶ Trabajo rutinario, repetitivo, sin muestras de mejora y deseos de superación. ▶ Conflictos interpersonales frecuentes dentro de los equipos. ▶ Conflictos frecuentes con las autoridades y con el jefe inmediato. ▶ Actitudes inflexibles ante el cambio que impiden un mejoramiento continuo hacia una escuela de calidad. ▶ Relaciones tensas y de escasa colaboración entre secciones y departamentos de la escuela. ▶ Sentirse poco informados y al margen de lo que sucede en la comunidad educativa. |
|--|

Has terminado el apartado **Detectar síntomas de baja motivación**. Continúa con **Identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar**.

Identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar

Los derechos, las necesidades y responsabilidades de las personas

"Quienes orientan y conducen la sociedad no fueron educados en el respeto a esos ciudadanos, como si no los vieran aunque se pongan en puntas de pie para existir. Si queremos que nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos vivan sin que nadie los haga morir antes de tiempo, hay que educarlos ahora en el ejercicio de sus derechos, a fin de que de adultos puedan ser respetados porque aprendieron a respetarlos."
--



Jorge Enrique Adoum
Comisión de personalidades por la infancia

Cuando hablamos de **derechos** nos referimos a la facultad de hacer o exigir algo que nos corresponde por nuestra propia naturaleza humana o porque así lo hemos convenido en la sociedad.

Las **necesidades** son carencias y vacíos que sentimos y que tratamos de cubrir a través de satisfactores.

Las **responsabilidades** son los compromisos que asumimos con los demás y que se manifiestan en forma de una respuesta hacia sus derechos, necesidades, deseos y expectativas.



Como vimos anteriormente, los derechos de las personas son aquellas cosas que nos corresponden por naturaleza humana; ahora veamos las necesidades de los profesores y de los alumnos en la escuela para de esta forma reflexionar cuáles deberán ser nuestros compromisos en respuesta a los derechos y necesidades descritos.

	
▶ Respeto de los compañeros	▶ Sentirme parte del grupo y contar con la aprobación de mis compañeros
▶ Una autoridad que me respeta, apoya y reconoce	▶ Éxito académico y social
▶ Percibir que mis alumnos van aprendiendo y tiene sentido lo que hago	▶ Voz en la vida escolar
▶ Poder y facultad para conducir la clase sin interferencias	▶ Sentimiento de pertenencia: soy parte de mi escuela
▶ Trabajar en un ambiente escolar ordenado y seguro	▶ Un ambiente justo y equitativo
▶ Un sentimiento de dignidad e importancia	▶ Aceptación y aprobación por parte de mis profesores
▶ Voz en las decisiones de la escuela que me pertenecen	▶ Ser tomado en cuenta en las actividades que realizamos como grupo
▶ Relación equitativa con el equipo directivo	▶ Un trato personalizado, de dignidad de

Liderazgo, calidad y competencias directivas



	importancia
▶ Ser aceptado y respetado por mis alumnos y por los padres de familia	▶ Percibir que la escuela se ocupa de mí y me apoya
▶ Ser informado periódicamente sobre el desempeño de mi trabajo	▶ Conocimientos, habilidades y competencias que me hagan triunfar

El director es responsable, como vimos en el segmento anterior, de influir para que las personas se sientan motivadas y trabajen para lograr los objetivos de la institución.

Para lograr esto debe crear **un clima favorable en la escuela**, a través de:



- ▶ Estrategias de comunicación
- ▶ Objetivos claros
- ▶ Metas alcanzables
- ▶ Oportunidades de crecimiento personal y profesional para sus colaboradores

Un clima institucional positivo favorece relaciones constructivas y resultados satisfactorios.

El director como núcleo de energía y confianza de la institución.

Los núcleos de energía institucional

El director de la escuela es un núcleo de energía y confianza para cada una de las personas que trabajan en un equipo institucional. Un gran porcentaje de la energía mental, física, emocional y creativa disponible de sus colaboradores se aplica al logro de los objetivos de la escuela; por ello, esas fuerzas deben estar permanentemente motivadas y dirigidas positivamente en un ambiente o clima institucional que en gran medida depende del director.

¿Cómo transmite el director energía y confianza a sus colaboradores?

Estamos seguros de que no se logra contando con manuales de políticas, descripciones complejas de puestos ni largos discursos. Tampoco con instrucciones, órdenes, ni atiborrando con técnicas ni **cómos** sin explicar el **para qué**.

Partimos del supuesto de que el personal tiene el potencial de sentirse útil e importante para la comunidad educativa, si se le trata de la manera adecuada.

- ▶ Es importante lograr que cada uno asuma un compromiso con la misión y propósitos esenciales de la escuela, que se sienta responsable de sus éxitos y sus dificultades e interiorice el **tú perteneces al equipo, tú puedes contribuir, tú eres necesario**.
- ▶ Proporcionar información que dé trascendencia, significado y disfrute al trabajo en todos los departamentos y niveles escolares.

Liderazgo, calidad y competencias directivas



- ▶ Darles libre acceso a la información que necesitan, o simplemente desean saber.
- ▶ Dejar claras las metas del trabajo de cada miembro del equipo y cómo afecta a los demás.
- ▶ Actuar de acuerdo al potencial de las personas, dando a los colaboradores tiempo, proporcionándoles medios, delegando autonomía, ofreciendo retroalimentación sobre el progreso logrado en su trabajo.
- ▶ Dar oportunidad a las personas de experimentar y de aprender de sus éxitos y de sus errores de forma realista.

Presentamos a continuación algunas sugerencias prácticas para transmitir confianza a los colaboradores con la finalidad de que el director pueda influir y crear el clima institucional favorable a todos los niveles de la escuela.

Te sugerimos las siguientes prácticas:

- ▶ Fijar en forma participativa los objetivos a alcanzar.
- ▶ Permitir que cada uno determine sus metas y evalúe su desempeño.
- ▶ Clarificar límites de autoridad en el uso de los recursos y la toma de decisiones.
- ▶ Disponer de tiempo para la ayuda y el consejo.
- ▶ Ayudar a los colaboradores a crecer como personas y profesionales.
- ▶ Permitirles asumir nuevas responsabilidades y fomentar su desarrollo y ascenso dentro de la misma escuela.
- ▶ Recordar que el personal responde al reconocimiento.
- ▶ Compartir experiencias positivas y negativas.
- ▶ Proporcionar autonomía y libertad para seleccionar la mejor forma de hacer su trabajo.
- ▶ Alentar el espíritu y la visión del educador.
- ▶ Formar grupos temporales para proyectos específicos y/o solucionar problemas.
- ▶ Hacer participar a todos para que se sientan involucrados en el proyecto educativo de la escuela.
- ▶ Controlar y supervisar únicamente puntos críticos.
- ▶ Alentar la identificación con la comunidad educativa.
- ▶ Usar poco papeleo y disminuir archivos.
- ▶ Informar plenamente y facilitar la comunicación entre grupos.

Has terminado el apartado **Identificar las necesidades de los miembros de la comunidad escolar**. Continúa con el **tema 4**

Motivación se refiere al proceso de fomentar y mantener conductas orientadas hacia las metas. No olvides que como director, es importante que detectes las necesidades de los miembros de tu comunidad escolar, que los mantengas motivados y que descubras las causas de falta de motivación entre tu personal y los alumnos.

Has terminado el **Tema 4**. Para ir al **Tema 5** da clic sobre el botón **Temario**.

Tema 5. Delegar y trabajar en equipo

En este tema identificaremos cuáles son las características de un equipo efectivo de trabajo, qué tengo que hacer yo, como líder y directivo y conjuntamente con mis colaboradores, para conformar y entrenar equipos dentro de mi



institución educativa para que puedan autogestionarse, asumir sus propias responsabilidades, tomar decisiones, dar cuenta de su desempeño y responder a las metas y resultados negociados con ellos.



Lo que pretendemos cuando hablamos de **trabajo en equipo** es comprender la necesidad de apoyarnos en los colaboradores y ellos a su vez en las personas de su propio equipo para que aprovechemos las fuerzas y competencias de todos y reduzcamos las debilidades personales o de algún grupo para así aumentar la **sinergia** del equipo y de los equipos entre sí en la consecución de las metas generales y específicas que nos hemos propuesto.

Los indicadores del [autodiagnóstico](#) a los que haremos referencia a este tema, los podrás encontrar en la sección de procesos.

El tema está dividido en tres secciones: impulsores y frenadores del trabajo en equipo, equipos efectivos de trabajo, y delegación eficaz.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Reflexiona acerca de la costumbre de ciertas aves de volar juntas, dibujando en el cielo una especie de punta de flecha. La formación en "V", permite volar a toda la bandada de pájaros mucho más rápido que si volasen por separado. Unidos logran llegar mucho antes a su destino. Las aves van alternando sus esfuerzos relevándose en los puestos de cabeza para que el que va en primera línea no se agote en su lucha contra el aire y el viento. Las aves que van detrás emiten sonidos y graznidos intentando animar a los que van delante, ofreciéndoles motivación y estímulo para continuar. Y cuando alguna de ellas se agota o enferma, sale de la formación acompañada por otras que le ayuden a recuperarse y continuar el viaje.

Reflexiona acerca de la forma en que podrás lograr que el personal de tu escuela trabaje en equipo y cómo puedes delegar trabajo a los miembros de tu comunidad escolar.

Has terminado el **Tema 5**. Continúa con el **Tema 6**.

Tema 6. Comunicación

En este tema, te presentamos tres estilos diferentes de establecer relaciones interpersonales y de comunicarte con los diferentes grupos y personas que forman la comunidad escolar.

Hablaremos de la comunicación pasiva y de la agresiva como formas enfermas y no adecuadas de relacionarse con los demás, y de la **comunicación asertiva** como la forma sana y adecuada de expresar lo que pensamos, sentimos, necesitamos, queremos y deseamos.

La **comunicación asertiva** te permitirá desarrollar las dos grandes habilidades de la comunicación: el **saber expresar y decir** tus mensajes de una manera honesta, oportuna y respetuosa; el **saber escuchar** los mensajes de los demás para comprender qué es lo que realmente quieren comunicarte, y asumir un comportamiento empático con ellos.

Finalmente tú mismo, como directivo, serás capaz de entrenar a tu equipo de colaboradores en estas mismas habilidades asertivas.

Los indicadores del [autodiagnóstico](#) relacionados con este tema los podrás encontrar en la sección de Gestión de Personal, en Recursos y en Procesos.

Dividiremos la información en cinco partes: estilos de relación y comunicación, características de la asertividad, la comunicación interna y externa de la escuela, tipos de diálogos, y el clima en los procesos de comunicación.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Has terminado el apartado **El clima en los procesos de comunicación**. Continúa con el **tema 6**.

**No lo olvides**

1. El director es un núcleo de confianza y energía.
2. Tiene como tarea hacer saber a las personas que son importantes para la escuela.
3. El clima institucional puede favorecer o impedir la tarea de educar.
4. Cada persona debe tener claro qué se espera de ella.
5. Hay que combinar habilidad para comunicar con una disponibilidad positiva para lograr compromisos.
6. El diálogo de mejora del desempeño ayuda al director y a su colaborador a detectar oportunidades de desarrollo y elaborar propuestas concretas de acción.
7. El diálogo de orientación se pide que el colaborador modifique conductas específicas.

No olvides que:

▶ **Hay tres estilos básicos de comunicación:**

- **Pasivo:** consiste en no comunicarse o en hacerlo en forma débil de manera que se deja que los otros decidan y actúen.
- **Agresivo:** impone sus propias ideas y percepciones, emite juicios que lastiman a los otros.
- **Asertivo:** se comunica de manera honesta, directa, oportuna y respetuosa. Se preocupa por las necesidades y deseos de los demás y expone los propios sin lastimar la dignidad de nadie.

▶ **Para saber hablar:**

- Evita acusar y culpar a los otros.
- Separa a las personas de sus acciones.
- Expresa a la otra persona el comportamiento concreto que te molesta.
- Pregunta antes de afirmar.
- Usa un tono de voz adecuado, mantén una postura corporal relajada.

▶ **Para saber escuchar:**

- Demuestra que te interesa lo que el otro está diciendo.
- Disminuye tu diálogo interno.
- Demuestra que comprendes cómo se siente la otra persona.
- Comprende sus motivos.
- Préstale toda tu atención.

Has terminado el **Tema 6**. Continúa con el **Tema 7**.



Tema 7. Atender a la diversidad

Una de las responsabilidades mayores del directivo es mantener un equipo docente competente y actualizado que facilite el aprendizaje significativo en los alumnos.



Las preguntas frecuentes son:

¿La mayoría de los alumnos en mi institución encuentran apoyo para aprender según su propio estilo, de manera significativa?

¿Cómo favorecer este aprender significativo en mi escuela?

El director necesita encontrar estrategias para propiciar en los docentes una actitud de apertura que les permita reconocer las capacidades, intereses y necesidades diferentes en sus alumnos para favorecer el aprendizaje de una manera creativa, innovadora y adecuada a cada persona.

El tema está dividido en tres partes: estilos de aprendizaje, inteligencias múltiples, e inclusión educativa.





Estilos de aprendizaje

El identificar tu propio estilo de aprender te ayudará a entender cómo los docentes que colaboran en tu institución y los alumnos, tienen distintas maneras de relacionarse con el mundo que les rodea para incorporar conocimientos, habilidades, actitudes... a sus maneras habituales de actuar.

Existen múltiples definiciones sobre lo que es el **aprendizaje**, pero podemos mencionar algunos puntos importantes a considerar:

▶ Aprender es adquirir nuevas informaciones y conocimientos e integrarlos a los esquemas previos que tenemos para pensar y organizar la información. ▶ Aprender también es desarrollar destrezas y habilidades en distintas áreas como el lenguaje, la ubicación espacial, el movimiento del cuerpo, la resolución de problemas lógicos...	▶ Aprender funciona en dos niveles: el comportamiento y el pensamiento. ▶ El proceso está delimitado por los objetivos que tiene la persona que lo vive, por su entorno social, necesidades, expectativas. ▶ En el aprendizaje participan voluntaria y conscientemente el profesor y el alumno.
▶ Al aprender, también modificamos nuestras maneras de actuar y relacionarnos.	▶ Hay que saber cómo aprende el alumno, para ayudarlo a que lo haga de una mejor manera.

Estilos de aprendizaje

¿Qué es un estilo de aprendizaje?

Un **estilo de aprendizaje** es la forma en que una persona preferentemente se relaciona con el mundo que le rodea y organiza la información que recibe de él.

Hay tantos estilos de aprendizaje como personas, aunque podamos encontrar características comunes en las diferentes maneras de aprender.

Aprender a aprender es desarrollar estrategias para controlar el propio aprendizaje y obtener conocimiento de las experiencias cotidianas.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Se define como estilo de aprendizaje un **conjunto de comportamientos** que se agrupan y se clasifican con una sola etiqueta.

Es una **manera habitual** en la que la persona se relaciona con el medio que le rodea, para organizarlo y apropiarse de los elementos, símbolos y conceptos que lo representan.

Podemos decir que **hay tantos estilos de aprendizaje como personas** y que una institución educativa orientada a ofrecer un servicio de calidad a sus alumnos estará dispuesta a implementar políticas, metodologías, estrategias... y otorgar recursos para que todos los docentes puedan identificar las formas en que sus alumnos aprenden mejor y diseñen actividades orientadas a facilitar este proceso.

En el aula interactúan los estilos de aprendizaje de los alumnos con el estilo de aprendizaje del profesor, que finalmente se traduce en un estilo de enseñanza.

Si el profesor desconoce los estilos con que aprenden sus alumnos, terminará privilegiando inconscientemente a aquéllos que aprenden como él, y les enseñará de la manera en que él mismo se explica las cosas. Para poder elegir un estilo adecuado de enseñar, hay que conocer los estilos de aprender.



Aplicación didáctica de los Estilos de Aprendizaje

En el diagrama anterior, observamos cómo la intervención del director al implementar programas de capacitación y actualización, permite que el docente pueda aplicar en el aula las estrategias necesarias para favorecer el aprendizaje de todos los alumnos.

Estilos de aprendizaje y aprender a aprender



El propósito de cualquier proceso educativo es llevar al alumno a que aprenda a aprender, es decir:

Que sea capaz de aprender por sí mismo en cualquier lugar y momento, con los elementos que ha adquirido anteriormente.

Aprender a aprender es...

▶	Controlar el propio aprendizaje.
▶	Saber desarrollar estrategias y planes personales.
▶	Identificar aquello para lo que soy muy bueno y aquello en lo que necesito mejorar.
▶	Describir mi estilo preferente de aprendizaje.
▶	Conocer las condiciones que favorecen el que yo aprenda.
▶	Obtener conocimientos de las experiencias cotidianas.
▶	Asimilar e incorporar a mis esquemas de pensamiento y acción las cosas positivas que obtengo de los medios de comunicación y las computadoras.
▶	Aprovechar las oportunidades como cursos, conferencias, tutorías para ampliar mis conocimientos, desarrollar mis destrezas y mejorar mis actitudes.

Recuerda las características principales de los estilos:

Según sea el estilo, las personas pueden manifestar estos comportamientos:

ACTIVO	
▶	Se implican plenamente en experiencias nuevas.
▶	Mente abierta, no son escépticos.
▶	Piensan que todo hay que intentarlo al menos una vez.
▶	Se aburren con los largos plazos.
▶	Se interesan en actividades grupales.
REFLEXIVO	
▶	Les gusta considerar las situaciones desde diferentes perspectivas.
▶	Analizan las cosas antes de elaborar conclusiones.



▶ Observan y escuchan a los demás y luego intervienen.
▶ Pueden parecer distantes y condescendientes.
TEÓRICO
▶ Enfocan los problemas por etapas, de manera escalonada.
▶ Perfeccionistas.
▶ Integran los hechos en teorías coherentes.
▶ Huyen de lo subjetivo y lo ambiguo.
PRAGMÁTICO
▶ Les gusta la aplicación práctica de las cosas.
▶ Buscan los aspectos positivos de las nuevas ideas.
▶ Impacientes ante las teorías.
▶ Quieren mejorar lo que ya es bueno.

Ahora te presentamos algunos aspectos relevantes en cada estilo. Te ayudará a saber cómo fortalecer tu estilo preferente de aprendizaje, a saber qué debes cuestionarte ante una conocimiento o experiencia nueva para identificar los obstáculos que puedes enfrentar. Recuerda que los estilos no están presentes en nosotros de una manera pura. Comúnmente los mezclamos, incluso podemos pasar por todos ellos en una determinada experiencia, pero siempre preferiremos iniciar por alguno en especial.

Has terminado el apartado **Estilos de aprendizaje**. Continúa con **Inteligencias múltiples**

Inteligencias múltiples

Hasta las últimas décadas del siglo XX, muchos psicólogos aún consideraban que la inteligencia era una capacidad humana única, inmutable y determinada genéticamente. Nacíamos con un coeficiente intelectual determinado que por ningún motivo podía cambiar y que de alguna manera predestinaba nuestro éxito o fracaso en las actividades académicas y en la vida misma.

En la década de los 80, el Doctor Howard Gardner de la Universidad de Harvard realizó exhaustivas investigaciones sobre la inteligencia cuyos resultados estudiaremos brevemente en este segmento de información.



"Todos somos diferentes, en gran parte porque todos tenemos distintas combinaciones de inteligencias. Si lo reconocemos, creo que por lo menos tendremos una mejor oportunidad para manejar de manera adecuada los muchos problemas que nos enfrentan en el mundo."

Howard Gardner

Diferentes maneras de ser inteligente

Las investigaciones de Gardner han desafiado desde hace más de 20 años las teorías convencionales sobre inteligencia. Él afirma que al menos el ser humano posee siete inteligencias básicas diferentes.

Para Gardner, **la inteligencia** se refiere a:

- ▶ Resolver problemas.
- ▶ Crear productos en un ambiente estimulante.

Así, la inteligencia se transformó de un número (coeficiente intelectual) a una serie de comportamientos de la vida diaria. Gardner descubrió estas diferentes maneras de ser inteligente a través de una serie de estudios realizados a pacientes con daño cerebral. Aunque algunas partes del cerebro estaban afectadas, había otras que permanecían intactas y que permitían a las personas seguir realizando actividades diversas.

Algunos de los criterios utilizados por Gardner para establecer si un conjunto determinado de habilidades constituyen una inteligencia son:

1. Sistemas cerebrales autónomos	▶ Comprobó en pacientes con daño cerebral por alguna lesión que aunque perdían capacidades como el habla, conservaban otras como el cálculo matemático, la danza o la capacidad de relacionarse con otras personas.
2. Individuos excepcionales	▶ Son personas que no tienen demasiado éxito en determinadas áreas de la vida, pero muestran una desarrollada habilidad en algún aspecto específico. ▶ Por ejemplo, el caso de personas autistas que tienen extraordinaria habilidad para el cálculo matemático, pero no soportan el contacto físico con otro ser humano.
3. Historia evolutiva	▶ Como especie humana, hemos desarrollado habilidades que nuestros antepasados no tenían. ▶ La habilidad para dibujar de un niño actual de 6 años puede parecerse a la de un adulto de la época prehistórica.
4. Código simbólico	▶ Cada inteligencia puede representar aspectos específicos a través de un código de signos y símbolos. Por ejemplo, las partituras musicales, el lenguaje gráfico utilizado por arquitectos e ingenieros...

Nueve inteligencias



Liderazgo, calidad y competencias directivas



Vamos a describir brevemente las habilidades principales que integran a los distintos tipos de inteligencia, así como los códigos que las caracterizan.

Conforme vayas leyendo, pregúntate: ¿cuál de estas inteligencias está más desarrollada en mí?



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Inteligencias múltiples y evaluación

Una de las principales inquietudes de los educadores a través del tiempo ha sido la manera adecuada de evaluar el desempeño de los alumnos a lo largo del ciclo escolar, así como los criterios para promoción y acreditación. La teoría de inteligencias múltiples también aborda el aspecto de la evaluación. **No podemos pretender cambiar la manera de enseñar y aprender, la disposición del mobiliario en la clase e introducir nuevos elementos en el aula sin pensar que necesariamente tiene que cambiar la forma en que evaluamos a los alumnos.**

¿Para qué trabajar con inteligencias múltiples si seguimos evaluando sólo a través del lenguaje y los problemas matemáticos?

- ▶ Toma la **observación** del alumno en el trabajo diario como herramienta fundamental.
- ▶ Los alumnos se **autoevalúan**, aprenden de su manera de aprender y pueden mejorar.
- ▶ La evaluación en sí misma es una **experiencia interesante** y estimulante para los alumnos.
- ▶ Los padres pueden **comprender** con mayor facilidad lo que se está evaluando y lo que sus hijos están aprendiendo en la escuela.
- ▶ Todos los alumnos tienen oportunidad de tener **éxito**.
- ▶ Evaluar los **procesos** y los **resultados**.
- ▶ Los maestros evalúan en el **contexto** de las actividades que han diseñado para favorecer las inteligencias múltiples en el aula.
- ▶ Es una **experiencia de aprendizaje**.
- ▶ Se evalúa **todo el tiempo**, no sólo al final del mes o del bimestre.
- ▶ Involucra muchas actividades de **aprendizaje vivencial** como exposiciones, demostraciones, maquetas, obras de teatro, dibujos, debates...
- ▶ El énfasis está en las **fortalezas** del alumno.
- ▶ Incorpora el aprendizaje colaborativo.
- ▶ La evaluación, la enseñanza y el aprendizaje son parte del mismo proceso, no procesos separados.
- ▶ El alumno se compara sólo consigo mismo.



Estrategias para evaluar a través de las Inteligencias Múltiples

Estrategias	Descripción
Observación	▶ Es una parte fundamental de esta propuesta. Hay que observar a los alumnos mientras resuelven problemas, trabajan con otros y hacen preguntas. Nos da idea de qué procesos están desarrollando.
Registro	▶ Hay que documentar el avance del alumno a través de instrumentos como las listas de verificación (una serie de habilidades que se deben desarrollar en el ciclo escolar), diario del alumno y del grupo.
Recopilación	▶ Se refiere a la integración de una carpeta por alumno con muestras de su trabajo en las diferentes áreas. Por ejemplo, trabajos escritos, problemas matemáticos o lógicos que haya resuelto, muestras de dibujos o realizaciones artísticas, grabaciones con lecturas en voz alta, fotografías de las actividades que se realizan en clase.
Entrevistas	▶ Periódicamente conviene hacer entrevistas con cada alumno para dialogar sobre sus avances, proyectos, temores, metas. Conviene registrar la entrevista en la carpeta del alumno.
Proyectos personalizados de evaluación	Es una herramienta que consiste en pedir al alumno que registre en una lista en la que se le presentan varias opciones, una, dos o tres que realizará para demostrar sus conocimientos y habilidades sobre un tema como se muestra en el siguiente ejemplo.

No lo olvides

La inteligencia es la capacidad de resolver problemas y crear productos en un ambiente estimulante. Los criterios para definir una inteligencia según Howard Gardner son:

- ▶ Tiene una ubicación específica en el cerebro y funciona de manera autónoma.
- ▶ Existen personas que desarrollan estas capacidades de manera extraordinaria.
- ▶ Ha evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad.
- ▶ Tiene un código simbólico propio.

Las nueve inteligencias que considera Gardner a la fecha son:

- ▶ Lingüística.
- ▶ Lógico-matemática.
- ▶ Espacial.
- ▶ Corporal-kinética.
- ▶ Musical.
- ▶ Interpersonal.
- ▶ Intrapersonal.
- ▶ Naturalista.
- ▶ Existencial.



Has terminado el apartado **Inteligencias múltiples** . Continúa con **Inclusión educativa**

Inclusión educativa

Hemos estudiado en los dos segmentos anteriores los diferentes estilos que tenemos para aprender y las diversas inteligencias que todos poseemos, así como sus implicaciones pedagógicas.

En este segmento analizaremos brevemente algunas propuestas para atender a todos los alumnos de nuestra institución de acuerdo a sus necesidades particulares.

Todos iguales y todos diferentes

Hemos explicado a través de las teorías de Estilos de Aprendizaje y de Inteligencias Múltiples que se trata de una concepción más incluyente de la educación, de una nueva manera de entender el aprendizaje, la enseñanza y las actividades que se realizan en la escuela para favorecer este complejo proceso. Tradicionalmente se han privilegiado en la escuela sólo las habilidades lingüísticas y lógico-matemáticas. Es el momento de **aprender de otro modo** porque nuestro mundo nos lo exige.

El propio educador ya sea directivo o docente es quien tiene que descubrir su estilo preferente de aprendizaje y las inteligencias que son sus fortalezas para comprender que cada uno de sus colaboradores y alumnos tiene una manera personal de aprender y que todos tenemos derecho a oportunidades que nos permitan.

Cuando el alumno no aprende

Seguramente muchos de nosotros hemos experimentado la preocupación que genera en el maestro, en los padres y en el mismo alumno el descubrir que tiene dificultades para realizar las actividades que sus otros compañeros hacen bien, que tiene **malas calificaciones** o **problemas de conducta**.

En ocasiones, cuando la situación se sale de control, se buscan los **remedios** para lograr que el alumno aprenda todo y se porte bien. Se le canaliza con un especialista o se solicita la ayuda de los asesores que acuden a la escuela para orientarnos con estos **casos difíciles**.

Con programas adecuados y constancia por parte de los padres, el alumno en cuestión supera, después de un tiempo, sus dificultades y aprende mejor. Sin embargo, puede haber otros alumnos a quienes nadie presta atención porque no destacan en el grupo por su mal comportamiento o por evidentes muestras de dificultades en el lenguaje o las matemáticas y que pueden estar enfrentando situaciones similares en alguna de las otras inteligencias o en algún estilo particular de aprendizaje y esto no se atiende porque no se detecta o no es tan importante.

La propuesta que hacemos es transformar nuestro paradigma de deficiencias en un paradigma de crecimiento, como se explica en el siguiente cuadro:

Cuando pensamos que al alumno le falta algo...	Si creemos que el alumno tiene habilidades que puede y debe desarrollar...
▶ Es común etiquetar al alumno según sus deficiencias: disléxico, débil visual, alumno con déficit de atención...	▶ Diremos: Armando tiene muchas habilidades en la música y el deporte.
▶ Utilizamos baterías estandarizadas para cuantificar las deficiencias.	▶ Evaluamos al alumno como una persona única con necesidades específicas.
▶ Nos apoyamos en estrategias de tratamiento que hacen que el alumno trabaje continuamente	▶ Proponemos actividades relacionadas con la vida real que parten de las necesidades e intereses de los alumnos y que les brindan



en aquello que le sale mal.	experiencias ricas y variadas.
▶ Separamos a los que son diferentes, porque no aprenden igual y los aislamos de sus pares.	▶ Integramos equipos de trabajo diferentes en los que los alumnos sean capaces de interactuar con otros que tienen capacidades y habilidades diversas porque eso los enriquece.
▶ Diseñamos actividades especiales para los alumnos que no aprenden bien.	▶ Diseñamos actividades interesantes, creativas, enriquecedoras, estimulantes, para todos los alumnos.
▶ Canalizamos al alumno con un especialista que no tiene relación con el resto de la comunidad educativa.	▶ Integramos equipos colaborativos con especialistas de diferentes áreas que nos ayudan a enriquecer las actividades de aprendizaje, para ayudar a que todos aprendan.

Una vez que se adopta este enfoque que enfatiza el descubrimiento de fortalezas de los alumnos y no de sus debilidades, se pueden diseñar estrategias educativas utilizando cada una de las inteligencias para establecer un puente entre lo que los estudiantes dominan y lo que necesitan reforzar.

Muchos enfoques terapéuticos y de regularización insisten en que el niño o el adolescente repita una y otra vez la actividad que no le sale bien. Si tiene problemas con la inteligencia lógico-matemática, le pondrán a resolver problemas **lógico-matemáticos**. Esto puede resultar muy frustrante.

No lo olvides
Cuando se enfoca el aprendizaje desde los diferentes estilos e inteligencias, se da la oportunidad a todos los alumnos para aprender a su ritmo y a su modo.
Se cambia el paradigma terapéutico que ayuda a los alumnos con problemas, por un modelo educativo incluyente, relacionado con la vida real, que responde a las necesidades de todos los alumnos y propicia que todos aprendan.

Has terminado el apartado **Inclusión educativa**. Continúa con el **tema 7**.

No olvides que hay diversas maneras de percibir el mundo, de conocer, procesar, representar y comunicar la información. Gardner que define a la inteligencia como la capacidad para resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas, menciona que hay nueve tipos distintos de inteligencias: la lingüística, lógico-matemática, espacial, corporal-kinestésica, musical, interpersonal, intrapersonal, naturalista y trascendental, estas formas diferentes de inteligencia se manifiestan independientes unas de otras, conocimos algunas estrategias y acciones para el trabajo en el aula.

Has terminado el **Tema 7**. Continúa con el **Tema 8**.

Tema 8. Inteligencia emocional



Existe gran preocupación en los líderes actuales por descubrir los secretos que les ayudarán a tener éxito en sus relaciones laborales y conseguir que sus equipos de trabajo lleguen a las metas propuestas.

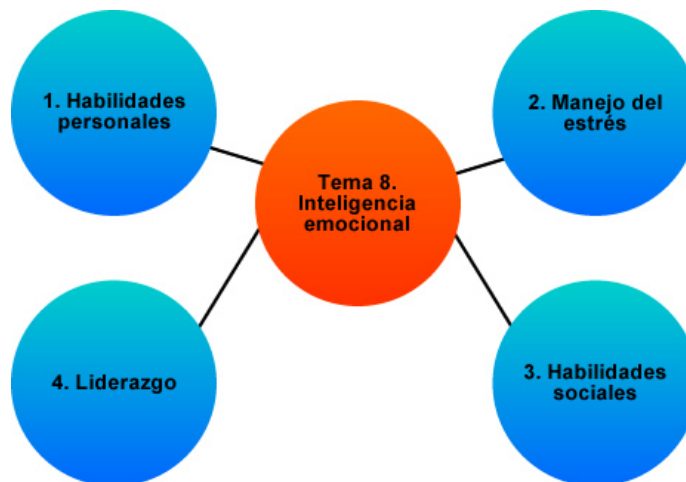
Se ha descubierto que los mejores líderes no son quienes tienen mayores grados o créditos académicos, ni experiencia técnica o profesional, sino aquellos que están en contacto con el ámbito emocional personal y el de los demás.

El verdadero líder logra influir en otros de tal manera que quieran seguirle por convicción y por miedo o por obligación.

Consideramos que una competencia fundamental del directivo es la habilidad para manejar sus emociones y orientar a la comunidad a hacerlo.

Los contenidos de este tema te ayudarán a desarrollar **criterios y herramientas** que te proporcionarán un **conocimiento más profundo de tu persona para construir una estima real y positiva de ti mismo**, aprenderás a **manejar mejor las tensiones de la vida diaria** en tus relaciones personales y profesionales, así como contar con elementos para una vida emocional más plena que te permita **dar lo mejor de ti** en las tareas que desempeñas actualmente.

Hemos dividido los contenidos de este tema en cuatro partes: habilidades personales, manejo del estrés, habilidades sociales, y liderazgo.



1. Habilidades personales



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.



EXCELENCIA
EDUCATIVA A.C.

Liderazgo, calidad y competencias directivas



Tener **critérios y herramientas** que nos permitan un **conocimiento profundo de nuestra persona para construir una estima real y positiva de nosotros mismos**, aprender a **manejar las tensiones de la vida diaria** en nuestra relación personal y profesional con los demás y contar con elementos para una vida emocional plena que nos permita **dar lo mejor de nosotros mismos** en la tarea que desempeñamos actualmente.

Cuando se asume un cargo directivo en una institución educativa, no sólo se requiere de habilidades para el liderazgo y la administración. Es necesario que se desarrolle un **mejor conocimiento de uno mismo** a fin de equilibrar el trabajo y las relaciones con los demás. Esto último no puede hacerse sin contar con habilidades emocionales adecuadas, fundamentadas primero en el aspecto personal.

Nuestra tarea como educadores es **desarrollar de una manera equilibrada las distintas manifestaciones de nuestra inteligencia: racional, emocional, trascendente, personal, social...** y propiciar que en la institución en la que prestamos nuestros servicios, exista un ambiente propicio entre todas las personas integrantes de la comunidad educativa.

En este segmento de información, nos enfocaremos al aspecto personal de la inteligencia emocional a través de distintas **habilidades personales** que iremos describiendo.

El estudio de estos contenidos te permitirá tener criterios y herramientas que te ayudarán a adquirir un conocimiento personal más profundo y así construir una estima real y positiva, aprender a manejar las tensiones de la vida diaria en tu relación personal y profesional con los demás y contar con elementos para una vida emocional plena que te permita dar lo mejor en la tarea que desempeñas actualmente.



¿Qué es la inteligencia emocional?

Tradicionalmente se había considerado que el líder efectivo era quien tenía **mayores grados académicos**, relacionados con conocimientos adquiridos o capacidad intelectual sobresaliente.

En la actualidad se comprueba con mayor certeza día a día en todos los ámbitos, que las personas consideradas más **inteligentes** no son quienes tienen mayor éxito en el ámbito laboral y profesional.

Desde hace más de diez años ha surgido este término de **inteligencia emocional** que se refiere a **una serie de habilidades del ser humano para conocerse mejor a sí mismo y conocer mejor a los demás**.

Ser inteligente emocionalmente significa, entre otras cosas, autovaloración, autoestima, manejo adecuado de los sentimientos, capacidad de entender a otros y manejar los momentos de conflicto.

La inteligencia emocional es tan útil en la vida cotidiana, en las relaciones con familiares, amigos y vecinos como lo es en el ámbito laboral en cualquier organización.
Iniciemos con las habilidades personales.

Veamos cuáles son y en qué consisten.



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.



EXCELENCIA
EDUCATIVA A.C.

Liderazgo, calidad y competencias directivas



Da clic sobre cada título para desplegar la información.

Habilidades personales
1. Soy consciente de quién soy
2. Me valoro como persona
3. Tengo confianza en mí mismo
4. Manejo adecuadamente mis sentimientos y mis impulsos
5. Soy capaz de controlar el estrés
6. Soy una persona íntegra
7. Me adapto a las circunstancias y puedo aportar soluciones creativas
8. Hago las cosas de la mejor manera
9. Me comprometo con lo que es importante
10. Pongo entusiasmo en lo que hago

[Revise el interactivo en el Diplomado]



Algunas de las habilidades personales más importantes de la inteligencia emocional son:

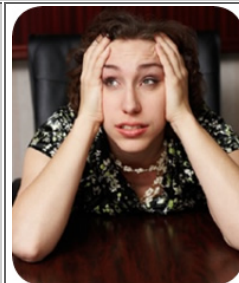
- ▶ Ser consciente de quién soy
- ▶ Tener una adecuada valoración personal
- ▶ Confianza en mí mismo
- ▶ Manejo adecuado de mis sentimientos e impulsos
- ▶ Controlar el estrés
- ▶ Integridad personal
- ▶ Flexibilidad y creatividad
- ▶ Calidad personal y profesional
- ▶ Capacidad de compromiso
- ▶ Entusiasmo

Has terminado el apartado **Habilidades personales**. Continúa con **Manejo del estrés**.

2. Manejo del estrés

Una de las habilidades personales de la inteligencia emocional, como vimos en este segmento de información, es **el ser capaz de controlar el estrés**.

Hay situaciones que habitualmente nos causan estrés, por ejemplo:



Situaciones que causan estrés



Liderazgo, calidad y competencias directivas



Fuentes de estrés en el trabajo

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Los alumnos no quieren aprender. ▶ Los alumnos son insoportables, no saben cómo comportarse. ▶ Me gustaría tener mejores condiciones laborales. ▶ No me alcanza el tiempo para nada. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Siento que no sirvo para este trabajo, a mi prima que trabaja en otra área le va mucho mejor. ▶ En mi escuela no nos llevamos bien con los otros compañeros. ▶ No me alcanza el tiempo para realizar todo lo que tengo que hacer en un día. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Una enfermedad grave o una lesión seria. ▶ Cuando muere algún familiar cercano. ▶ El fallecimiento del cónyuge. ▶ Cuando algún miembro de la familia tiene problemas de salud o comportamiento en casa. ▶ Cambio de residencia. | <ul style="list-style-type: none"> > Matrimonio. > Separación. > Logros personales importantes. > Cambio en las condiciones de trabajo. > Problemas en el trabajo. > Solicitar un crédito importante. > Embarazo. |

Siendo educadores, directores, docentes, orientadores... tenemos otras fuentes de estrés relacionadas con el trabajo y las expresamos más o menos de esta manera:



¿Cómo se manifiesta el estrés?

Ante estas y otras situaciones, nuestras respuestas pueden ser de diversos tipos entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

1. Síntomas fisiológicos	▶ Son una serie de señales que emite nuestro cuerpo para indicar que la situación que enfrentamos está provocando estrés. Entre ellos podemos mencionar tensión muscular, cansancio, aceleración cardíaca, sudor, trastornos digestivos e intestinales, falta o exceso de apetito...
2. Síntomas subjetivos emocionales	▶ Son estados emocionales que se producen al enfrentar la situación estresante: ansiedad, depresión, cólera, miedo, frustración.
3. Síntomas subjetivos cognitivos	▶ Se manifiestan como dificultades en los procesos de pensamiento, por ejemplo falta de concentración, mala memoria, pensamientos irracionales, confusión,



	bloqueo mental, desorganización del pensamiento, pesadillas.
4. Síntomas conductuales	Discusiones frecuentes, conducta compulsiva, hablar rápido, dificultad para realizar una tarea durante cierto tiempo, conflictos con otras personas, llanto.

Maneras de enfrentar el estrés

Paralelamente a los diferentes tipos de respuestas, surgen distintos tipos de manejo del estrés.

La primera clasificación nos dice que este manejo puede ser **positivo** cuando se buscan soluciones efectivas y se manejan adecuadamente los sentimientos, o **negativo** si se recurre a conductas autodestructivas como el consumo de alcohol o drogas para evadir la situación.

Dentro del **manejo positivo**, puedo:

1. Centrarme en el problema	Analizo la situación, trato de descubrir sus causas, intento buscar soluciones que modifiquen el problema que me causa estrés, a través de acciones concretas y viables.
2. Centrarme en la emoción	Si la situación no tiene una solución inmediata centrada en el problema, entonces es posible que yo recurra a modificar los sentimientos que me produce la situación de estrés a través de técnicas de relajación, modificar el diálogo que tengo conmigo mismo, pensar positivamente, concentrarme en lo que me gustaría que sucediera...
3. Combinar ambas cosas	Cuando analizo la situación en forma personal, me encargo de manejar mis sentimientos y pido la ayuda de otros; entonces estoy haciendo un manejo mixto para enfrentar la situación estresante.

Algunas técnicas útiles para el manejo del estrés

Describiremos brevemente algunas técnicas que se utilizan con éxito en el manejo del estrés. Seguramente serán útiles para ti y tus colaboradores.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Has terminado el apartado el **Tema 8**. Continúa con el **Tema 9**.

Tema 9. Dar acompañamiento o coaching a los docentes



El *Coaching* o proceso de entrenamiento personalizado y confidencial cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.

El acompañamiento para aprender a vivir mejor te señala las situaciones y aspectos que no puedes ver y te da ideas para mejorar tu manera de desenvolverte, mientras que al mismo tiempo despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible.

Es una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de sencillos ejercicios hace que entre otras cosas te enfrentes a tus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones y aprendas a tener confianza en ti mismo y en los demás.

En este tema trataremos acerca de algunos indicadores de la sección de Gestión de Personal del [autodiagnóstico](#) que realizaste al inicio del módulo 1.

Este tema se dividirá en los siguientes segmentos: *coaching* o acompañamiento, la responsabilidad personal, la misión personal, y *coaching* en el aula.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Has terminado el **Tema 9**. Continúa con el **Tema 10**.

Tema 10. Saber utilizar las tecnologías

	El uso de las computadoras en la escuela es una constante en la vida diaria de muchos educadores, (directivos y docentes) y alumnos. Es necesario que veamos en las nuevas tecnologías un instrumento que nos va ayudar en la labor educativa. En este tema, haremos un énfasis especial en el uso didáctico de las tecnologías de la información y comunicación en procesos de aprendizaje utilizando la Norma Técnica de Competencia Laboral del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.
	Aprender a utilizar las aplicaciones informáticas es algo sencillo y práctico que iremos mejorando y que no requiere estudiar ninguna carrera de ingeniería. Poco a poco, irás descubriendo que te resulta más sencillo el aprender a utilizar diversas aplicaciones con la computadora. Notarás también que el cambio a una versión más avanzada no significa empezar de cero, simplemente te permite hacer cosas que antes no podías. La computadora se convierte en tu aliada en la medida que conoces mejor su funcionamiento, al familiarizarte con ella pronto descubres que es una herramienta poderosa que te ayuda a ser realizar mejor tu trabajo.

Adicionalmente, este tema enfatiza las **Normas** establecidas por el **Consejo Nacional de Normalización y certificación de Competencias Laborales para el Uso Didáctico de las tecnologías de Información y Comunicación en procesos de Aprendizaje**.



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.



EXCELENCIA
EDUCATIVA A.C.

Liderazgo, calidad y competencias directivas



Este tema se dividirá en los siguientes segmentos: uso de Word, uso de Excel y Power Point, Internet, y Correo electrónico, encontrarás indicadores relacionados con la gestión de personal y recursos del [autodiagnóstico](#) que contestaste al inicio del módulo.



[Revise el interactivo en el Diplomado]

Has terminado el **Tema 10**. Y con ello el **módulo 3**