



**EL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES
DEL COLEGIO MARSELLA JORNADA MAÑANA.**

ARELIS MABEL DURÁN OVEJERO

**MG. LUCIA ARDILA ROMERO
DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN EDUCATIVA
BOGOTÁ, D.C.,
2013**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C.,

DEDICATORIA,

Primeramente a Dios por darme la fortaleza
de culminar esta nueva meta de mi vida,
y a la Dra. Lucia Ardila Romero,
a su magisterio.

AGRADECIMIENTOS,

Al Centro de Investigaciones de la Facultad de Educación, de la Universidad Libre de Colombia, que apoyó la realización de esta investigación y de mis estudios de Maestría.

A la Dra. Lucia Ardila Romero, mi tutora, por su dedicación y capacidad para orientarme en todos los momentos de este importante aprendizaje; también, por su discreción y apoyo.

A mis compañeros docentes del Colegio Marsella; en especial al Mg. Jaime Rodríguez, quien con su solidaridad en los diferentes procesos de intervención docente, contribuyó significativamente a que esta difícil tarea llegara a culminarse.

A mi Madre, hermanos, por su motivación y generosidad, en la realización de esta investigación

A Juanita y Sofía, mis hijas, y a Rubén, mi esposo, por su paciencia y apoyo permanente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	14
1. EL EMPODERAMIENTO, UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	14
1.1 EL EMPODERAMIENTO UNA CONSTRUCCIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL.....	19
1.1.1 Empoderamiento de a gestión pedagógica de los docentes.....	23
1.2 MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	32
1.2.2 Herramientas aplicadas a la calidad total en educación:.....	37
1.3 MARCO CONTEXTUAL.....	38
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
1.4.1 Técnica e instrumentos para la recolección de la información.....	43
1.4.2 Población y muestra.....	50
1.5 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	50
1.5.1 Interpretación y análisis de la información recolectada en la encuesta.....	55
1.5.2 Interpretación y análisis de la información recolectada en las fichas de observación de la práctica docente por estamento y categoría de intervención.....	60
1.6 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	69
CAPÍTULO II.....	72
2. PROPUESTA ESTRATEGICA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO MARSELLA.....	72
2.1. PROPUESTA DE GESTIÓN E INTERVENCIÓN DE LA REALIDAD.....	72
2.1.1 Cronograma de actividades.....	74
2.1.2 Objetivos de la implementación de la propuesta.....	74
2.1.3 Recursos.....	75
2.1.3.1 Recursos de evaluación parcial y general de la propuesta.....	76
2.1.4 Responsables.....	76
2.1.4.1 Recomendaciones para los talleristas.....	76
2.1.5 Costos generales del proyecto.....	77
2.2 MÓDULO DE TALLERES CON DISEÑO DE ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA PRÁCTICA DOCENTE.....	78
2.3 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA Y ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN.....	100
2.3.1 Proceso de análisis del taller n° 1: “apertura y sensibilización en la implementación del año del empoderamiento de la gestión pedagógica en el colegio marsella 2013”.....	103
2.3.2 Soportes de socialización de la propuesta de intervención.....	107
2.3.3 Evaluación de la etapa de sensibilización y presentación de la propuesta.....	110
2.4 CONSOLIDADO APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN (TQE).....	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Competencias evaluación anual docentes Decreto 1278.....	28
Tabla 2 Campo de Observación, Dimensiones e Indicadores	44
Tabla 3: Tabulación y Gráfico Autogestión y Autoestima Laboral	51
Tabla 4: Tabulación y Gráfico Liderazgo Eficaz y Delegar Funciones	52
Tabla 5: Tabulación y Gráfico Comunicación y Autonomía	53
Tabla 6: Tabulación y Gráfico Trabajo en Equipo y Relación con la Autoridad.....	54
Tabla 7: Tabulación y Gráfico Resiliencia	55
Tabla 8: Tabulación de las Fichas de Observación	61
Tabla 9: Categorías de Intervención y Componentes.....	73
Tabla 10: Cronograma de Actividades 2013	74
Tabla 11: Costos Generales del Proyecto	77
Tabla 12: Matriz de Evaluación Percepción de los Estudiantes.....	99
Tabla 13: Matriz de análisis del video.....	104
Tabla 14: Análisis de las capacidades identificadas en los profesores.....	106
Tabla 15: Tabulación Evaluación Etapa de Sensibilización.....	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ciclo PHVA	33
Ilustración 2 Estrategia Operativa	38
Ilustración 3: Evidencias de la Evaluación de la Etapa de Sensibilización.....	112
Ilustración 4: Ciclo PHVA Aplicado al Modelo de Gestión de Educación de Calidad Total	115

ÍNDICE DE FORMATOS Y TALLERES

Formato 1 Encuesta Docentes	46
Formato 2 Ficha de observación	49
Taller 1: Hacia en Empoderamiento de la Gestión Pedagógica	80
Taller 2: El Trabajo Colaborativo	82
Taller 3: Avanzando hacia el Trabajo Colaborativo	83
Taller 4: La Autogestión	85
Taller 5: La Proactividad Premisa Fundamental de la Autogestión.....	87
Taller 6: Delegar Funciones una Responsabilidad de Todos	89
Taller 7: Delegar Funciones más que Asignar Tareas o Responsabilidades	92
Taller 8: Enfatizando en la Asertividad de la Comunicación.....	93
Taller 9: Ensayando una Comunicación Asertiva	96
Taller 10: Clausura Año del Empoderamiento.....	98

RESUMEN ANALITICO ESTRUCTURADO

TITULO:

EL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO MARSELLA JORNADA MAÑANA.

AUTOR:

ARELIS MABEL DURÁN OVEJERO

PALABRAS CLAVES:

EMPODERAMIENTO, GESTIÓN PEDAGÓGICA, EDUCACIÓN, CALIDAD.

DESCRIPCIÓN:

Este proyecto se realizó, basado en la recopilación y estudio de información de situaciones problemáticas que se presentan en el Colegio Marsella relacionadas con la falta de compromiso en la práctica pedagógica de los, las docentes. Se refiere a los hallazgos del estudio cualitativo, que de igual forma se concibió como una propuesta de intervención que busca contribuir a elevar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los y las docentes, a partir de la necesidad de fortalecer algunas actitudes y capacidades de los mismos, al intervenir en componentes de categorías específicas que hacen parte del empoderamiento y que se adaptan al contexto: autogestión, comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y la capacidad de delegar funciones. En la medida que cada uno de los estamentos se empoderen de los procesos, se reflejará en la consecución de objetivos institucionales, donde se beneficiarán directamente los estudiantes y por ende la calidad educativa.

FUENTES: Presenta la descripción de los componentes más importantes del empoderamiento, así como los conceptos relacionados con gestión en educación de calidad total. Referentes que conllevaron a dar un enfoque hacia el empoderamiento de la gestión pedagógica en docentes.

- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potencia del bienestar desde la psicología comunitaria. En M. Gil (Dir), psicología social y bienestar: una aproximación interdisciplinar (pp 154-173). Universidad Zaragoza.
- Cano, E. (1998). Evaluación de la Calidad Educativa. Colección Aula Abierta, Editorial La Muralla.
- Crespo, P., De Rham, P., Gonzáles, G., Iturralde, P., Jaramillo, B., Mancero, L., Moncada, M., Pérez, A. & Soria, C. (2007). Empoderamiento: conceptos y orientaciones. Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM, Quito.
- López, R. F. (1994): La gestión de calidad en educación. Madrid. La Muralla.

- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.
- Silva, C. & Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *PSYKHE* 2004, Vol. 13, N° 1, 29-39, Pontificia Universidad Católica de Chile. Versión digital disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000200003&script=sci_arttext fecha de consulta 28 de agosto de 2012.
- Yarce, J. (1997). *Calidad total en la Educación*. En *Revista Educación y Educadores*, N° 1, 1997, pp. 29-32. Versión digital disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2042014>

CONTENIDO:

❖ El empoderamiento, una construcción individual y grupal.

La investigación clarifica los componentes de carácter comportamental, intrapersonal y relacional que hacen parte del empoderamiento de tipo organizacional, relacionados con procesos de delegación de autoridad, habilidad para ser asertivo en la toma de decisiones, tener un pensamiento positivo, habilidad de hacer y/o proponer cambios y tener poder de decisión propia. Aspectos que crean un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles de una organización; sienten que tienen influencia en la calidad y eficiencia del servicio que prestan. Seguimientos que son confirmados a través de la aplicación de un modelo de gestión que apunte a mejorar la calidad.

La investigación que recoge la percepción del comportamiento organizacional del Colegio Marsella, plantea varias dimensiones: Autoestima, Autonomía, Autogestión, Comunicación Asertiva, Liderazgo Eficaz, Trabajo en Equipo, Resiliencia, Relación con la Autoridad. Que posterior al análisis, permiten evidenciar un componente más amplio objeto de investigación: el empoderamiento, pero enfocado específicamente hacia la gestión Pedagógica, la cual implica; movilizar recursos, generar estrategias, tomar decisiones y ejecutar acciones encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales trazados por el PEI. Esto hace necesario la implementación de un modelo de gestión de calidad, pero enfocado a la educación (T.Q.E). Por tanto, una revisión teórica minuciosa, así como, la observación y análisis pertinente de los estamentos Institucionales. Ratifica categorías abarcadoras teóricamente, que posee componentes de capacidades que se pueden afianzar en los, las docentes, destacándose como relevantes para el diseño de esta propuesta: autogestión, comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y la capacidad de delegar funciones.

❖ Respecto al marco contextual.

Es pertinente analizar en esta propuesta algunas situaciones que se presentan en el Colegio Marsella respecto a la falta de compromiso en la práctica pedagógica de, los y las docentes, al observar el funcionamiento de los diferentes estamentos de la institución, los cuales fueron objeto de indagación, para elevar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los, las docentes.

A pesar que los objetivos institucionales están claramente definidos, la visión general del colegio no está totalmente interiorizada por los, las docentes, generándose en muchas ocasiones discusiones por la implementación de algunas estrategias relacionadas con el modelo pedagógico, el sistema de evaluación o por el desconocimiento de los propósitos institucionales. Por tanto, surge la necesidad de elevar el empoderamiento, tras la observación de los procesos organizacionales que manifiestan debilidad en cuanto a la manera de alcanzar los objetivos institucionales. En muchos casos, existen motivaciones personales, que responden a la labor propia del docente, pero que no apuntan necesariamente a los planes y metas trazados: **no hay una articulación entre los intereses de los docentes y los objetivos de la institución.**

❖ Propuesta estratégica de intervención para mejorar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del Colegio Marsella.

En esta fase se diseña una propuesta que responde a optimizar el contexto estudiado, en este caso, el bajo empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del colegio Marsella, evidenciado en algunas dificultades, presentes en actitudes y capacidades susceptibles de mejorar y que forman parte de la categoría de Empoderamiento; que cumple con los requerimientos de la Institución. A través de talleres dirigidos a los docentes donde se refleja: la categoría específica a intervenir, objetivo general y específicos y la actividad, consta de cuatro Etapas: Sensibilización, Reflexión, presentación y producción. Implementando el modelo de Gestión, Educación de Calidad Total basado en la mejora continua.

METODOLOGÍA:

Para desarrollar esta propuesta, se utilizó un modelo de investigación cualitativa, por cuanto se propone comprender el contexto del colegio Marsella, respecto a su labor diaria, vista desde la gestión pedagógica de los docentes. Con el objeto de abordar en primera instancia el proceso de identificación de la estructura teórica que sustenta la selección de las categorías de análisis, las cuales se desprenden de la conceptualización del empoderamiento de la gestión pedagógica de los y las docentes.

Por otro lado, la elaboración del diagnóstico utilizando una encuesta tipo liker, relacionada con a la percepción del comportamiento organizacional desde el punto de vista pedagógico. Se plantearon dimensiones que al analizarlas, sirvieron para detectar un problema de EMPODERAMIENTO, se rastreó el estado actual del empoderamiento de la gestión pedagógica desde diferentes ángulos; el primero, desde la percepción de los mismos docentes, en cuanto a sus capacidades, las cuales están relacionadas con su labor diaria, y la segunda vista desde la observación del modo de actuar de los estamentos que forman parte de la gestión académica y pedagógica de la institución. Es evidente que quien investiga hace parte de los docentes de la institución y aunque no se ha recurrido a una investigación acción participante, si hay un proceso de indagación anterior a la formulación de esta investigación,

donde se logró identificar *a priori*, algunas dificultades que son objeto de comprobación dentro de este estudio.

Finalmente, se buscó proponer estrategias encaminadas a solucionar los problemas encontrados para dar sentido a la investigación, mediante una propuesta que pueda fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica de los, las docentes en el colegio Marsella. Por tanto, se diseñaron e implementaron talleres encaminados a contrarrestar las dificultades encontradas a partir de la definición de las categorías de análisis. En este sentido se le da importancia a la organización social, a las conductas que asumen los individuos dentro de esa organización, lo cual sustenta información valiosa que puede llevar a mejorar la cultura organizacional y a fortalecer la calidad de la educación en el ámbito escolar.

CONCLUSIONES

- La dimensión del Empoderamiento es muy importante que se implemente en las instituciones Educativas. Docente que no se empodere de la misión relacionada con la gestión pedagógica y no tiene sentido de pertenencia por su institución; difícilmente lograra cumplir metas que conlleve a mejorar la calidad en educación.
- Respecto a la implementación del Modelo de Educación de calidad total, las actividades de intervención diseñadas a optimizar el empoderamiento de la gestión pedagógica, permite cambios de actitud paulatinamente. Por tanto, para lograr un mejoramiento continuo, es necesario intervenir en procesos sociales de tipo cualitativo que si no se fortalecen se acaban. Para el caso: de docentes, estamentos de la institución, así como a los padres de familia.
- Las capacidades y actitudes de los docentes pueden convertirse en factores determinantes a la hora de hablar de la calidad educativa dentro de la institución. Se hace necesario, unificar criterios para el cumplimiento de objetivos y generar reconocimientos potenciando las capacidades que no se hacen visibles por falta de oportunidades y por la práctica automática que no deja reflexionar sobre el quehacer del docente
- Es una propuesta susceptible para aplicar en cualquier Institución, siempre y cuando se elabore el diagnóstico para categorizar e intervenir de acuerdo al contexto.

FECHA DE ELABORACION DEL RESUMEN: 18 DE OCTUBRE DE 2013.

INTRODUCCIÓN

El colegio Marsella, I.E.D., viene adelantando procesos de reestructuración a nivel académico, orientados a la revisión de su modelo pedagógico a la luz del componente teleológico, las competencias que privilegia, el sistema de evaluación y el énfasis institucional. El cual se orienta hacia el desarrollo de habilidades investigativas y la formación humanística.

Este proceso de reestructuración lleva ya un largo tiempo; se empezó a hablar del énfasis institucional en “formación humanística y desarrollo de habilidades investigativas” en 1998 y del modelo pedagógico actual en el año 2000. Solamente diez años después se buscó la manera de concretar el énfasis mediante la formulación de tres ejes articuladores: eje de comunicación artes y expresión, eje de formación humanística y proyecto de vida y eje de transformación de la realidad social y natural.

Son transformaciones que se han venido dando en la organización formativa, pero que no han logrado permear las prácticas pedagógicas en el aula, ya que los docentes no asumen las propuestas como construcciones propias sino como imposiciones y se termina pensando que las estrategias pedagógicas o los proyectos institucionales, se realizan porque son una obligación.

Esto influye en la poca participación por parte de los docentes en los espacios de reflexión académica y la construcción colectiva de proyectos institucionales y/o la formulación de propuestas pedagógicas, orientadas a avanzar en la consecución de la calidad educativa. Dificultades, que en muchas ocasiones son generadas por las actitudes que asumen los y las docentes frente a su labor, las acciones que llevan a cabo y en general, por una práctica pedagógica que no busca innovar. Concepciones y creencias en el ámbito educativo que originan una serie de posiciones que en muchas ocasiones no favorecen los procesos colectivos o la consecución de los objetivos institucionales.

Dichas situaciones se generan porque no hay una articulación entre los intereses de los docentes y los objetivos que persigue la institución; es decir que el proyecto de vida personal no apunta al PEI, o el PEI no articula el proyecto de vida de los docentes.

Así mismo encontramos ciertas actitudes que se desprenden de la poca capacidad de los y las docentes para afrontar o estar dispuestos al cambio, lo que implica que cuando se plantean revisiones, reestructuraciones o innovaciones en cuanto a la didáctica o el ejercicio pedagógico se genere resistencia y se termine planeando desde la visión personal de cada docente, sin tener claro los objetivos institucionales y sin que las prácticas en el aula coincidan con el modelo pedagógico planteado en el PEI.

De esta realidad presente en el colegio Marsella, es que se genera la necesidad de indagar por los factores que están influyendo negativamente en la organización institucional y plantear una estrategia encaminada a elevar las capacidades, fortalecer las actitudes que mejoren el funcionamiento de la institución, que en últimas impacte la práctica pedagógica desde la perspectiva de la calidad de la educación. Para alcanzar tal objetivo se plantea una dimensión conceptual que sea lo suficientemente abarcadora y significativa, que oriente la investigación y que cumpla con los requerimientos institucionales; en este caso la que más se acerca a tales exigencias es la dimensión de EMPODERAMIENTO.

Se entiende aquí por empoderamiento¹ como la capacidad y/o el poder que tienen los individuos para tomar decisiones; el poder frente a su labor cotidiana, el poder para sentirse más capaz frente a una situación, resolver un problema, o el poder para potenciar las facultades de otros, elevando su autoestima, su nivel de ánimo y calidad de vida. Esto implica que el empoderamiento, por una parte, es un proceso cognitivo, afectivo y conductual, donde las personas ganan control sobre sus vidas y, por otra parte, es un proceso dinámico que implica trabajo individual y grupal, ya que el empoderamiento se da frente y en relación a la comunidad, la organización o cualquier otro tipo de agrupación social.

Esta dimensión ayuda a rastrear las actitudes y capacidades de los docentes en cuanto a la gestión pedagógica, desde unas categorías específicas del empoderamiento, tales como: comunicación asertiva, capacidad para delegar funciones o manejo de la autoridad, trabajo en equipo o trabajo colaborativo y autogestión, las cuales pueden ser objeto de indagación para elevar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes.

¹ Rappaport, Swiff & Hess (1984), Carrera (1999), Silva y Loreto (2004), Charlier y Caubergs (2007)

En este orden de ideas **el campo de estudio** corresponde a la psicología social, orientado al sector educativo, **el objeto de investigación** es el empoderamiento de la gestión pedagógica de los y las docente y **la pregunta de investigación** específica es: *¿Cómo elevar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del colegio Marsella a través de un plan estratégico, desde la perspectiva de la calidad total educativa?*

Surge entonces la necesidad de elevar el empoderamiento pedagógico de los docentes del colegio porque al observar el funcionamiento de los diferentes estamentos de la institución se encontraron algunas debilidades relacionadas con las actitudes de los docentes frente al trabajo pedagógico, tales como: la falta de trabajo colaborativo, porque no se valora o reconoce las capacidades del par académico o porque no hay un diálogo claro, abierto y propositivo; la mala comunicación, por la deficiencias en los medios utilizados para tal fin o porque no se maneja una comunicación asertiva y efectiva; las debilidades en cuanto a la capacidad para delegar funciones, que se reflejan en una posición vertical del manejo de la autoridad, o el suponer que los docentes, por una parte, o los estudiantes por otra, no están en capacidad de asumir ciertas responsabilidades o funciones; la poca capacidad de autogestión que se refleja en la falta de asertividad en la toma de decisiones a la hora de enfrentar situaciones, que no son de la competencia del docente, o frente a las situaciones en las cuales se requiere de la participación de todos los profesores y no hay quienes respondan directamente.

Esta necesidad de elevar el empoderamiento urge, al observar los procesos organizacionales que manifiestan debilidad en cuanto a la manera de alcanzar los objetivos institucionales, ya que, en muchos casos, existen motivaciones personales, que responden a la labor propia del docente, pero que no apuntan necesariamente a los planes y metas trazados.

Esto requiere, entre otras acciones, la motivación a los docentes para que se conviertan en gestores responsables de los procesos que se dan a nivel interno, orientados hacia los objetivos y metas institucionales y a su vez potenciar las capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, de manejo de autoridad, liderazgo, etc.

De esta manera se plantea como **objetivo general** diseñar e implementar una propuesta de intervención para elevar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del colegio Marsella, I.E.D, para lo cual se han proyectado unos **objetivos específicos** que

apuntan a clarificar el concepto de empoderamiento y definir unas categorías de análisis, relacionadas con actitudes y capacidades de los docentes del Colegio Marsella I.E.D., elaborar un diagnóstico del empoderamiento de la Gestión Pedagógica de los docentes del Colegio y plantear estrategias, desde la calidad total educativa, encaminadas a fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica.

El carácter de la investigación es cualitativo por cuanto se orienta al estudio de los significados de las acciones humanas. Desde una línea de investigación etnográfica se busca comprender lo que ocurre en el contexto del colegio Marsella en función de lo que los docentes manifiestan frente a unas categorías preestablecidas y que hacen parte de los componentes del empoderamiento.

La etnografía busca describir los sucesos que ocurren en la vida de un grupo, dando especial importancia a su organización social, a la conducta de cada sujeto en relación con la de los otros miembros del grupo, y a la interpretación de los significados que tienen estas conductas en la cultura de dicho grupo, porque, en definitiva, se considera que es lo que influye sustancialmente sobre las reacciones y los comportamientos de las personas. (...). Todo ello proporciona información valiosa para introducir posibles modificaciones en dichas interacciones o en el funcionamiento de los contextos, que faciliten mejorar los procesos educativos y alcanzar mayor satisfacción para las personas que participan en ellos (Martínez, 2007: 32).

Esta investigación va orientada hacia la resolución de problemas prácticos inmediatos, en este caso, las debilidades detectadas frente al empoderamiento pedagógico de los docentes del colegio Marsella. Para tal efecto se propone un plan estratégico para mejorar la gestión de los educadores frente a su labor diaria, fortaleciendo el empoderamiento, y por ende mejorar la gestión institucional y la calidad educativa.

CAPITULO I

1. EL EMPODERAMIENTO, UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

La noción de empoderamiento emerge en la psicología comunitaria, con las luchas feministas y en general con la ampliación de la noción de poder; el poder que emana de diferentes vertientes, el poder sobre los recursos (humanos, financieros, físicos), el poder que dan las creencias, costumbres, valores y actitudes, el poder para hacer una cosa, en especial el poder que tienen las comunidades para enfrentar sus dificultades económicas y sociales².

En este contexto de desarrollo social el empoderamiento tiene diferentes acepciones, por una parte la que considera que:

Un desarrollo alternativo envuelve un proceso de empoderamiento social y político cuyo objetivo de largo plazo es cambiar el balance de la estructura de poder en la sociedad, aumentando la rendición de cuentas de la acción del Estado, fortaleciendo los poderes de la sociedad civil en el manejo de sus propios asuntos y aumentando la responsabilidad social de la empresa privada (Friedmann, 1992, citado en Carrera, 1999).

Y por otra, la que relaciona empoderamiento con:

comunidad colectiva, y en última instancia concientización de clase, entender la realidad con un sentido crítico para usar el poder que poseen incluso los desempoderados, a fin de cuestionar a los poderosos y en última instancia transformar esa realidad por medio de luchas políticas conscientes (Craig & Mayo, 1995, citado en Carrera 1999).

Desde esta perspectiva el empoderamiento es una herramienta política “que aumenta el poder del individuo y del grupo, su resistencia y capacidad de actuar por sí mismos” (Ferguson, 1998, citado en Crespo et al, 2007). De ahí que “el principal reto del empoderamiento es luchar contra la pobreza y transformar las relaciones de dominación que han conllevado a que ciertos sectores sociales tengan menos oportunidades que otros para conducir su vida” (Crespo et al, 2007).

Esta visión demanda por una parte, una explicación de las causas por las cuales unos grupos o personas son más poderosas que otros, por otra, un ejercicio de “ciudadanía en la práctica social de actores, contribuyendo a la toma de conciencia sobre el ejercicio, exigibilidad y garantía en el cumplimiento de los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de los

²Rappaport (1994); Romano, (2002); Larrea (2005); Crespo et al.(2007).

que todo ser humano es titular”, pero también implica que se generen estrategias y alternativas que contribuyan a la igualdad de oportunidades en cuanto a los recursos y servicios sociales (Crespo et al, 2007).

En el enfoque social y comunitario se ha trabajado desde tres dimensiones: política, social y económica, haciendo la salvedad que estas dimensiones son interdependientes y que esta segmentación es de carácter pedagógico y analítica, ya que “sin empoderamiento social, no hay empoderamiento político, de la misma forma que el empoderamiento económico no puede operar sin un empoderamiento social y político” (Crespo et al, 2007).

Desde una perspectiva más individual, el empoderamiento se ha relacionado con el “**poder para**” o “**para poder**” y para sentirse más capaces y en control de una situación, es decir, un proceso de adquisición del poder frente a nuestra labor cotidiana (Carrera, 1999). El “**poder para**” también puede ser interpretado como la capacidad, que tienen quienes lideran, de potenciar las facultades de otros, elevando su autoestima, su nivel de ánimo y calidad de vida. Este tipo de liderazgo estimula la actividad de otras personas y entiende el poder como una relación horizontal y de construcción continua.

Larrea (2005) vincula al empoderamiento con la esfera subjetiva del poder, es decir que éste no se enfoca en las relaciones de dominación económica y política sino en una dimensión social y personal centrada en el cambio. Navarro (2004), igualmente, reflexiona acerca del protagonismo de los actores en el empoderamiento. La “autoeficacia” tiene íntima relación con la psicología, es decir, con la voluntad y el poder que cada persona tiene para cambiar su vida (Crespo, et al, 2007: 4).

Esto incluye “**el poder de**” “un poder que comprende la capacidad de tomar decisiones, de tener autoridad, de solucionar los problemas y de desarrollar una cierta creatividad que haga a la persona apta para hacer cosas. La noción hace referencia, pues, a las capacidades intelectuales (saber y saber hacer) (...)” (Charlier & Caubergs, 2007).

De las diversas significaciones que ha adoptado el concepto de empoderamiento se toma aquella relacionada con la orientación valórica, trabajada por autores como Rappaport (1981) o Zimmerman (2000), que busca potenciar las fortalezas y capacidades de la comunidad, es decir, enfatizan en los aspectos positivos del comportamiento humano, analizando las influencias del contexto, los recursos con que cuenta la comunidad, las posibilidades y capacidades de la misma comunidad de intervenir. Esto implica según Rappaport (1984, citado

Silva & Loreto, 2004) concebir a las personas “como seres humanos integrales que tienen necesidades y derechos, que son capaces de tomar el control sobre sus propias vidas”. La comunidad y/o los sujetos empoderados “son capaces de resolver problemas paradójales y multifacéticos en mayor medida que los expertos externos que aplican políticas y programas en forma centralizada, ya que una variedad de personas encuentra una variedad de soluciones” (Silva & Loreto, 2004).

Por otra parte el empoderamiento es también un proceso cognitivo, afectivo y conductual, donde las personas implicadas ganan control sobre sus vidas; es “un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos” (Silva & Loreto, 2004, citando a Cornell Empowerment Group (1989)).

Pero no solamente es ver a los integrantes de una comunidad como sujetos integrales, con capacidades y virtudes, capaces de tomar decisiones o solucionar problemas, sino también de ver el empoderamiento como un proceso dinámico que resulta de la interacción de las personas, en el que muchas veces la finalización de una etapa es precisamente el inicio de una nueva fase de empoderamiento (Silvia & Loreto, 2004).

Esto también implica tener en cuenta la cultura organizacional, las concepciones que se manejan frente a la autoridad, el manejo y relaciones de poder, la capacidad de la estructura institucional de brindar “un sistema inspirador de confianza en las personas que la componen, un sistema de liderazgo compartido que beneficie tanto a las personas como a la organización, un espectro de oportunidades para el ejercicio de múltiples roles en función del desarrollo de destrezas diferentes y finalmente un sistema de apoyo social generador de una identidad social” (Silvia & Loreto, 2004).

En ese orden de ideas, estas concepciones del empoderamiento también han calado en el campo empresarial, resignificando las relaciones entre el empleado y el empleador y donde el sentido más genérico del empoderamiento de delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitir el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se ha convertido en toda una construcción teórica que ha permitido una mayor fundamentación epistémica.

Desde esta visión: “El empoderamiento permite que los empleados se sientan cómodos y tengan sentido de orientación, posesión y responsabilidad para poder adquirir las destrezas requeridas para el puesto. Así mismo, se sienten capacitados, haciéndolos acreedores de conocimientos y estímulos para tomar sus decisiones” (Chiavola, Cendrós & Sánchez, 2008: 132).

Esta estrategia empresarial de conferirle poder, sentimiento de pertenencia, rompiendo con las estructuras rígidas, verticales e impersonales en el manejo de la autoridad -donde la toma de decisiones se hace sólo en las altas esferas de la empresa-, ha generado una mayor reducción en los costos de la empresa, mayor satisfacción laboral y mayor calidad de vida para los empleados.

Chiavola et al (2008:132) señalan que “al mismo tiempo, el empoderamiento aumenta la satisfacción y confianza de las personas que forman parte de la organización, aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio; también la comunicación y las relaciones interpersonales que se fomentan crea en los empleados el entusiasmo y una actitud positiva.”

La asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades está orientado por estándares de excelencia, permite la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso, reconoce oportunamente los logros y crea confianza en el equipo (Ávila, 2000, citado en Chiavola et al 2008:132). “Es importante acotar que el empoderamiento y el liderazgo van de la mano, creando en las organizaciones estrategias para buscar soluciones a las nuevas herramientas, preparando y capacitando al recurso humano para el logro de la excelencia, donde el empleado no trabaja solo ni aislado, sino en equipo” (Chiavola et al, 2008:132).

El empleado tanto individual como grupalmente debe estar habilitado para actuar y generar calidad. Para tal fin deben circular por todos los espacios y niveles de la organización buenas ideas, planificación, procesamiento humano de la información y capacidad para la solución de problemas y toma de decisiones; lo cual se consigue fomentando el empoderamiento, que “hace que los empleados se sientan confiados consigo mismos y en los demás, se sientan motivados, se interesen, por la organización, prestando para ello un servicio de calidad; se

convierten en **líderes transformadores de cambio**³, se hacen acreedores de ideas e innovan para lograr alcanzar los objetivos, metas y otros de la organización” (Chiavola et al, 2008:133).

Desde esta visión empresarial el empoderamiento implicaría un cambio en la mentalidad; capacidad para cambiar esquemas mentales, en la medida que estos cambios sean necesarios, “flexibilizar la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él manteniendo en todo momento los valores de la cultura organizacional” (Chiavola et al, 2008, p. 133).

En este sentido Chiavola et al (2008, p. 133) citando a Scott y Jatte (2000) menciona las siguientes ventajas competitivas:

- Mejora constantemente la calidad de trabajo.
- Amplia las habilidades y tareas que se utilizan en el puesto
- Promueve la innovación y creatividad.
- Proporciona autonomía sobre las decisiones acerca del trabajo.
- Se ejecutan tareas enteras en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas, es decir, procesos ejecutorios con criterio holístico.
- Satisface al cliente.
- Direccionamiento preciso de todas sus acciones orientadas al mercado.
- Aporte sinérgico de una nueva y mejor relación con los empleados entre ellos y entre la organización.”

Aunque estas “ventajas competitivas” están orientadas al campo empresarial donde específicamente se está hablando de mercado y clientes, se sintetiza muchas de las ideas que ya se han expuesto en la construcción teórica; se resalta la calidad del trabajo, la ampliación de las habilidades que se emplean para realizar las tareas propias de la labor que se desempeña, la promoción de la innovación y creatividad, que son dos capacidades de suma importancia dentro del concepto de empoderamiento, se menciona también el mejoramiento de las relaciones interpersonales con todos los estamentos de la organización y el direccionamiento

³ Se resalta esta idea de líderes transformadores de cambio porque es precisamente lo que en el Colegio Marsella se persigue desde el modelo holístico y la escuela transformadora, donde el docente tiene unas características específicas que más adelante se mencionarán.

de las acciones hacia los objetivos organizacionales que se asume como el direccionamiento de los objetivos personales hacia los objetivos institucionales.

1.1 EL EMPODERAMIENTO UNA CONSTRUCCIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL.

Las tres visiones que se han abordado hasta aquí; los postulados del empoderamiento social y comunitario, el empoderamiento desde lo cognitivo, afectivo y conductual y el empoderamiento desde lo empresarial, brinda la posibilidad de conceptualizar el empoderamiento como un proceso de construcción personal y grupal que debe tener en cuenta esencialmente cuatro categorías:

1. Trabajo colaborativo:

El trabajo colaborativo implica una fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo de trabajo; esta interdependencia debe ser de carácter positivo entre los sujetos, es decir, las tareas, acciones y estrategias deben estar encaminadas a la consecución de los mismos objetivos. Así mismo existe una clara responsabilidad individual; todos los miembros del grupo tienen su parte de responsabilidad para la ejecución de las acciones en el grupo, pero esta responsabilidad es compartida, ya que el trabajo colaborativo implica procesos sistémicos.

El trabajo colaborativo persigue el logro de objetivos a través de la realización (individual y conjunta) de tareas, de tal manera que el alcance final de las metas concierna a todos los miembros (Echazarreta, Prados, Poch & Soler, 2009). Por lo tanto “el trabajo colaborativo exige a los participantes habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas, así como un deseo de compartir la resolución de las tareas” (Echazarreta, et al., 2009)

En el ámbito escolar, el trabajo colaborativo entre profesores constituye uno de los más determinantes criterios de calidad (Antúnez, 1999), ya que implica “planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los profesores” (OCDE, 1989, citado en Antúnez, 1999)

El trabajo colaborativo es esencial para toda organización ya que es en colectivo que se alcanzan las metas y es la labor de cada individuo, en perfecta concordancia con la labor de los otros, la que consigue mejores resultados; es decir, que debe existir un proceso de

colaboración, cohesión, apoyo y consenso dentro del profesorado (Antúnez, 1999). Para tal fin se hace necesario que las relaciones interpersonales sean de entera confianza, de reconocimiento de las capacidades de los demás, de respeto y cordialidad y que en los espacios de trabajo grupal, sean espacios de discusión organizada, propositiva y orientada hacia la congruencia de objetivos. Así mismo se requiere que se potencien los canales de comunicación para que la información fluya de manera clara, ágil y dinámica y que se dé una comunicación asertiva, que respete la palabra de los demás, que se actúe, diga y piense en el momento y lugar adecuado, con franqueza y sinceridad.

2. Autogestión

La Real Academia de la Lengua Española define la autogestión como un “sistema de organización de una empresa según el cual los trabajadores participan en todas las decisiones.” Esto implica, por una parte, que la organización de la institución educativa esté orientada hacia una mayor participación democrática en la toma de decisiones, y por otra parte, asumir la autogestión como un proceso de independencia en la toma de decisiones, en el cual la institución dé la posibilidad de asumir tareas, acciones y responsabilidades, sin que haya presiones externas al individuo, pero con la orientación hacia los objetivos institucionales.

El empoderamiento, como capacidad para tomar decisiones con responsabilidad y acordes a las funciones, también implica una postura política, ya que muchas de las decisiones que se toman parten de la formación académica, profesional e ideológica. Esto no implica que se vaya en contra de otras posturas sino que se defienda, con criterio, las propuestas, estrategias y/o acciones que se lleven a cabo dentro de las organizaciones y que se tenga la capacidad de concertar, siempre orientados hacia la congruencia de objetivos.

3. Delegar Funciones

Tradicionalmente se consideraba que delegar funciones, tareas o competencias, implicaba en muchos casos perder poder y tener menor control sobre los resultados. Pero en la actualidad, con las nuevas concepciones gerenciales y las condiciones de las empresas, que se han ampliado en servicios, capacidad, tecnologías, etc. sería imposible concebir una organización con la concepción de que una persona o un órgano puedan contener todo el mando. Actualmente en la ordenación de competencias, el principio rector es la unidad de propósitos

en la asignación de responsabilidades jerárquicamente ordenadas, “las competencias y responsabilidades se atribuyen a los órganos y a las personas genéricamente pero, al final, son las personas las que tienen que actuar las competencias y responsabilidades y dar cuenta de los resultados de esa actuación” (Acosta, 2009, p. 12).

Delegar no debe ser entendido sólo como el reparto de funciones o como la simple organización de responsabilidades o la estructura jerárquica de la empresa; delegar supone un paso más “la cesión paulatina y gradual de una función que está desempeñando el responsable de un puesto a otro de nivel inferior” (Acosta, 2009, p. 22).

Esta categoría conlleva una postura frente al manejo del poder y la autoridad; se debe propender por relaciones horizontales entre los diferentes estamentos de la organización; delegar funciones implica manejar de manera más flexible la autoridad, pedir opinión frente a la toma de decisiones, concertar con los integrantes de la comunidad las medidas, estrategias, propuestas, metas y acciones que se toman y reconocer en el otro las capacidades de liderazgo.

Finalmente, el delegar ayuda a los miembros de un equipo a desarrollar su potencial, lo que aumenta la eficacia de dicho equipo y su crédito.

4. Comunicación Asertiva

El entrenamiento para lograr una conducta y una comunicación asertivas, es una técnica que ya se viene practicando desde la década de los 50 y 60 del siglo pasado; ya el concepto de conducta asertiva fue definido a finales de la década del 50 y se ha establecido que “la asertividad es una conducta y no característica de la personalidad, por lo que se habla de asertividad como una habilidad en el campo de las habilidades sociales. De ahí que es posible realizar un entrenamiento de la autoafirmación, que permita mejorar las habilidades sociales de las personas” (Naranjo, 2008).

Cuando una persona modifica sus actos, también modifica sus actitudes y sentimientos. El comportamiento asertivo facilita que la persona se sienta más satisfecha consigo misma y con las demás. Este comportamiento implica también un comportamiento ético ya que se

presupone que una actitud asertiva es que ninguna persona tiene derecho de aprovecharse de las demás (Naranjo, 2008).

La asertividad implica un proceso de autoafirmación, que hace respetar la honra, evitando que el yo se debilite. Es un proceso de aprender a quererse a sí mismo, junto a la autoimagen, la autoestima y autoeficacia (Riso, 2002, citando en Naranjo, 2008).

“Todos los seres humanos tenemos derechos, opiniones y reclamaciones que afectan a otras personas y en diversas ocasiones la única manera de lograr que se escuchen esas opiniones, se satisfagan esas reclamaciones y se respeten esos derechos consiste en levantar la voz y defender lo que a la persona le parece que le corresponde por algún motivo”(Naranjo, 2008).

La asertividad es una conducta que posibilita la defensa de los derechos propios, la habilidad para expresar sentimiento y pensamientos y la expresión apropiada de las emociones en las relaciones, sin que se produzca ansiedad o agresividad. Esto implica que la persona tenga la capacidad de expresar abiertamente sus deseos, pensamientos o habilidades, es decir, la libertad de ser uno y poder conducirse con autonomía y madurez (De Mezevile, 2004, citado en Naranjo, 2008).

Riso (1988, citado en Naranjo, 2008) define la conducta asertiva como:

Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

De igual forma Naranjo (2008) menciona que las personas que practican la asertividad tienen las siguientes características:

1. Son más seguras de sí mismas, más transparentes y fluidas en la comunicación.
2. Poseen una autoestima más alta, tienen más capacidad de autocontrol emocional y muestran una conducta más respetuosa hacia las otras personas.
3. Tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza y claridad.

4. Se sienten libres para manifestarse, puede comunicarse de forma abierta, directa, franca y adecuada, su orientación ante la vida es activa y ante distintas situaciones conserva su auto-respeto.

Estas categorías del empoderamiento se desprenden de los resultados del diagnóstico. En este caso al realizar el análisis de la información recolectada se detectó que estas dimensiones eran las de más bajo nivel o que presentaban más variaciones con respecto a las otras categorías.

1.1.1 Empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente; desde los años 70, en EEUU y el Reino Unido, se empieza a aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. En un principio se entendió la gestión educativa como un modelo de “administración educativa” en la que se separaba las acciones administrativas de lo técnico pedagógico. En la actualidad se han integrado de manera dinámica y sistemática los dos componentes, buscando una educación de calidad orientada a los aprendizajes de los estudiantes, a la participación cooperativa en la conducción de la institución y a la consecución de los fines de la educación.

Dentro de la gestión educativa existen 4 dimensiones que son los ejes articuladores del Proyecto Educativo Institucional (PEI): la directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria. En esta investigación se toma específicamente la gestión pedagógica, ya que es la que nos compete a la hora de hablar del empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes.

Para poder aproximarnos conceptualmente a la categoría gestión pedagógica primero se ha de aclarar que la noción de gestión implica acción y efecto de administrar (RAE, 22^a edición). Esta definición deja ver que gestionar no es lo mismo que administrar e incluso se deduce que implica ir un paso más allá del simple hecho de administrar: en la gestión cobra vital importancia el recurso humano, la transformación que hace el sujeto de otros sujetos en su labor diaria, la puesta en marcha de las capacidades, la manifestación de los valores y actitudes, el ejercicio cognitivo en los procesos de innovación y creatividad, entre otras.

La gestión en el componente pedagógico se entiende como el desarrollo de procesos pedagógicos institucionales orientados a los aprendizajes y formación integral de los estudiantes. Para su análisis y comprensión se subdivide en: Procesos pedagógicos, desarrollo curricular y formación de los estudiantes.

Dentro de los procesos pedagógicos, se abordan aquellos concernientes a la definición de un enfoque pedagógico, tales como concepción y directrices que orientan a la institución en los procesos de enseñanza aprendizaje; definición de propósitos de formación, así como de las estrategias y didácticas que los viabilizan. Igualmente aborda criterios que tienen que ver con la definición de una metodología de enseñanza, que oriente las prácticas de aula y el manejo de recursos didácticos, así como el establecimiento de un sistema de evaluación que defina los principios, criterios y prácticas con los cuales se evalúa y valora el nivel de apropiación de los aprendizajes de los estudiantes y en consecuencia, las políticas y mecanismos para la promoción de los educandos.

El desarrollo curricular, atiende a los criterios de formulación del plan de estudios, teniendo en cuenta las estrategias de articulación de grados, niveles y áreas, la formulación y desarrollo de proyectos transversales y de investigación pedagógica en la institución.

El campo de la administración educativa abarca el espacio de: recursos técnicos, financieros y humanos para la organización de las instituciones escolares, mientras que la gestión pedagógica avanza en los procesos de enseñanza; en cómo se da la interrelación del currículo con el contexto y lo aterriza en una planeación, que implica un proceso didáctico, unas estrategias y una evaluación, además de las interrelaciones que se llevan a cabo entre el docente, el estudiante y el padre de familia en el proceso de aprendizaje.

Desde lo pedagógico la gestión,

Promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a

favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral (Colombia aprende, documento SECAB)

En el campo de la pedagogía, el objeto hacia el que se orienta la gestión es el aprendizaje, definiéndose la gestión como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (UNESCO, 2011, p. 21).

Teniendo en cuenta lo anterior la gestión pedagógica y académica es “esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal” (MEN, s.f.).

La Gestión Académica de una Institución Educativa “tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos” (MEN, s.f.).

De igual forma “es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula” (MEN, s.f.).

Como se puede leer el significado de la gestión adquiere una mayor relevancia por cuanto hay un mayor componente humano, ya que el trabajo con estudiantes, padres de familia y en general la comunidad educativa es la razón de ser de las instituciones educativas y la “materia prima” con la que trabajan los docentes.

La gestión pedagógica es entonces el conjunto de procesos que ligan conocimientos disciplinares, pedagógicos, prácticos con principios éticos y morales que se llevan a cabo para alcanzar unos fines educativos que son socialmente aceptados y que están estipulados en el marco legal del sistema educativo. La gestión pedagógica implica a su vez movilizar recursos,

generar estrategias, tomar decisiones y ejecutar acciones encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales, en este caso trazados por el Proyecto Educativo Institucional.

De aquí se desprende que la gestión pedagógica implica tener en cuenta varias dimensiones: planeación, desde el enfoque de la enseñanza y del aprendizaje; ejecución o aplicación en el contexto escolar, específicamente en el aula, teniendo en cuenta didácticas, estrategias y herramientas que ayuden al proceso de enseñanza y aprendizaje y retroalimentación y evaluación, que se efectúa de manera continua y permite que nuevamente el ciclo se inicie.

Desde una perspectiva más específica se pueden mencionar algunos componentes que se tienen en cuenta cuando se habla de gestión pedagógica y que pueden ilustrar el alcance de esta noción:

“asistencia y puntualidad, modos de preparación de la enseñanza, coordinación horizontal y vertical entre los docentes. Procesos de interacción en el aula: explicaciones, contenidos, recursos, actividades, disciplina, uso del tiempo. Teorías y creencias de los docentes sobre la enseñanza, opinión sobre la escuela, su profesión, sus alumnos, los representantes y su autonomía en el trabajo” (Rodríguez, 2000).

Cuando se habla de empoderamiento de la gestión pedagógica, implica, ser consciente del papel social y político del docente; la gestión pedagógica es una disciplina de aplicación, orientada a la cotidianidad del aula y que está permeada por el discurso de la política educativa, por lo tanto en la gestión pedagógica interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica (Casassus, 1999, citado en UNESCO, 2011, p. 26).

La Ley General de Educación de 1994, en el artículo 1, afirma que la educación es un “servicio público que cumple una función social acorde a las necesidades e intereses personales, de la familia y la sociedad”. Esto implica que los docentes se deben empoderar de los recursos humanos y materiales con que cuenta la comunidad educativa para transformar la realidad, plantear alternativas de solución y generar propuestas encaminadas a avanzar en el desarrollo social.

Así mismo la misma Ley plantea la existencia de unos intereses colectivos, los cuales están estipulados en el artículo 5, al plantear que la educación se desarrollará atendiendo a unos fines, entre otros, el de adquirir y generar conocimientos en las disciplinas empíricas y las

humanistas, el desarrollo de la capacidad crítica- analítica buscando la solución de los problemas, la formación en valores morales, democráticos, etc. que apunten a fortalecer el tejido social y también a transformar, mediante un proceso de análisis y comprensión de la realidad, para generar un progreso en lo social, un crecimiento y desarrollo económico. De aquí se desprende que el docente obtiene un papel político y se convierte en un transformador de la realidad social, política, económica y cultural de la nación.

Por otra parte la misma Ley general le ha brindado a las instituciones y por ende a los docentes, autonomía en cuanto a la construcción del PEI, el cual incluye la construcción de currículos pertinentes al contexto, con estructuras académicas y pedagógicas flexibles, acordes a los lineamientos curriculares y estándares básicos de competencias que brindan el Ministerio de Educación Nacional.

La postura política y la autonomía institucional son elementos fundamentales que brindan las herramientas para construir el empoderamiento pedagógico a nivel institucional, pero, en segundo lugar y de manera particular, en esta construcción también influyen otros factores, que son de carácter interno.

Dentro de estos factores que intervienen en el proceso de empoderamiento de la gestión pedagógica, se considera que uno de los más importantes es el de la cultura organizacional. Éste responde a las concepciones que manejan los integrantes de la corporación, en este caso de la institución educativa, sobre la organización escolar, los principios y valores que se manejan, la identidad institucional, el sentido de pertenencia y las actitudes y capacidades que manifiestan los docentes con respecto a su labor.

El empoderamiento de la gestión pedagógica también está relacionado con las competencias que los docentes deben manejar como profesionales de la educación. Algunas de éstas las ha estipulado el Ministerio de Educación Nacional, para evaluar a los docentes regidos por el decreto 1278, aquí se enumeran para tener un referente específico a la hora de abordar el empoderamiento de la gestión pedagógica:

Tabla 1: Competencias evaluación anual docentes Decreto 1278

COMPETENCIAS FUNCIONALES	
ÁREA DE GESTIÓN	COMPETENCIA
ACADÉMICA	Planeación y organización
	Pedagógica y didáctica
	Evaluación del aprendizaje
ADMINISTRATIVA	Uso de recursos
	Seguimiento de procesos
COMUNITARIA	Comunicación institucional
	Comunidad y entorno
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Liderazgo	
Comunicación y relaciones interpersonales	
Trabajo en equipo	
Negociación y mediación	
Compromiso social e institucional	
Iniciativa	
Orientación al logro	

Estas competencias se verán reforzadas si los docentes se encaminan hacia el fortalecimiento del empoderamiento de la labor que desempeñan, ya que existe una interdependencia entre las competencias de gestión y las competencias comportamentales. Muchas de las competencias que se mencionan en la guía metodológica de la evaluación anual de desempeño laboral (MEN, guía No. 31) están relacionadas con capacidades y actitudes, que en esta investigación son objeto de intervención.

Estos factores que se han mencionado serán fundamentales a la hora de verificar qué tanto está fortalecido el empoderamiento dentro de la institución; en la medida en que los docentes manifiesten mayor eficacia en sus labores diarias, en el cumplimiento de sus funciones y en el continuo mejoramiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje, se evidenciará unos mejores resultados en cuanto a la gestión pedagógica.

En este sentido el empoderamiento de la gestión pedagógica aumenta las capacidades intelectuales, laborales, sociales de los docentes que impulsan cambios positivos en el contexto educativo y por ende favorece a las instituciones educativas en el cumplimiento de los fines de la educación y de los objetivos y metas institucionales.

En resumen, tanto los factores externos como internos influyen en el comportamiento organizacional y son susceptibles de ser modificados mediante el empoderamiento de la labor pedagógica de los docentes, siguiendo un modelo de gestión que debe estar orientado a ver la organización como una entidad en la cual circulan saberes, prácticas y conocimientos, donde se construye entre todos, se toma decisiones de común acuerdo y donde el lenguaje se convierte en el motor principal en la construcción de redes comunicacionales. “El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas” (UNESCO, 2011, p. 23).

En el ámbito educativo este modelo tiene estas características:

- “Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.
- Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos” (UNESCO, 2011, p. 23).

Este tipo de gestión tiene varios elementos que son importantes para generar empoderamiento de la gestión pedagógica; por una parte se habla de delegar funciones, decisiones y acciones, eje fundamental del empoderamiento, que debe ir articulado a otros elementos como el trabajo colaborativo, la autonomía, la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, etc. que van ligados a las buenas relaciones interpersonales y a la comunicación asertiva.

Por otra parte es importante tener en cuenta, dentro del proceso de empoderamiento de la gestión pedagógica, el manejo de la autoridad y el poder, ya que tradicionalmente la estructura del sector educativo ha funcionado de manera centralizada, lo que ha generado relaciones de tipo vertical, de superior a subordinado. “Las relaciones entre las autoridades educativas y los docentes, han sido tradicionalmente de naturaleza jerárquica, rígidas y verticales, en las cuales existe una clara división del trabajo entre la dirección o los directivos, quienes tenían la

responsabilidad de pensar, formular los planes, tomar decisiones y evaluar los procesos; y los subalternos o empleados, aquellos que por lo general seguían las instrucciones de los superiores, no participaban en los procesos de planeación, ni en los procesos de evaluación o en a la toma de decisiones. En pocas palabras, sus voces no eran escuchadas” (Truscott, et al, 2006, p. 25).

Esto requiere una redefinición de las relaciones entre la administración y los trabajadores, donde los administradores de las organizaciones educativas, deben ser capaces de distribuir su poder, capaces de facultar a sus recursos humanos y los docentes deben orientarse hacia los logros institucionales y llegar a asumir responsabilidades no solo individual sino también colectivamente.

En ese orden de ideas el empoderamiento de la gestión pedagógica debe estar orientado a potenciar en el docente, la autonomía y auto reconocimiento en cuanto al manejo del saber y conocimientos de su profesión, las estrategias, didácticas y metodologías que aplica en su labor diaria. Lo que implica que el docente tenga claridad de sus capacidades y habilidades y que autónomamente aplique sus conocimientos pedagógicos y disciplinares orientados a la consecución de los objetivos institucionales. Es aquí donde los docentes aplican su experticia, su saber pedagógico y sus conocimientos en el ámbito educativo y disciplinar. Este es el primer paso institucional para que el docente no se quede como simple receptor de políticas educativas, sino que construya a partir de su saber.

El segundo paso para que el docente se empodere de su práctica pedagógica va orientado hacia la investigación y sistematización, que implica un proceso de reconstrucción de la labor diaria, reconocimiento de las técnicas, estrategias y didácticas empleadas en el aula, orientada hacia la comprensión y análisis de los procesos de enseñanza-aprendizaje a su interior. Esto implica, en algunas ocasiones, tener la capacidad y voluntad para transformar las prácticas tradicionalistas, como por ejemplo, el autoritarismo o la visión que tienen algunos docentes de creer que son los dueños del conocimiento y que los estudiantes son receptores pasivos. Así mismo implica potenciar la creatividad e innovación orientada a mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Un tercer paso es la construcción de equipos de trabajo que requiere de potenciar actitudes de reconocimiento del otro, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, desarrollo de habilidades comunicativas para generar espacios de construcción académica y pedagógica dialogantes, etc.

Un cuarto paso será el tipo de gestión administrativa y de manejo del poder y la autoridad, el cual se debe orientar a crear canales de comunicación, mejorar la circulación de la información, fortalecer y mejorar las relaciones entre los diferentes estamentos institucionales, delegar funciones, manejar un tipo de autoridad más democrático y consensuado, que tenga en cuenta la experticia, las capacidades, habilidades y actitudes de los docentes para la consecución de los logros institucionales.

En este punto hay que tener en cuenta que el empoderamiento está ligado a la autoestima laboral, la cual genera confianza en las personas en sí mismas, eleva las capacidades, mejora la actitud frente al trabajo, aumenta la convicción para defender valores y puntos de vista y fortalece las habilidades para llevar a cabo ideas enfocadas a proyectos institucionales.

Si bien es cierto, el docente desde sus logros académicos y personales, su formación ética y su autoestima, se auto motiva para desempeñarse en su labor diaria, también es cierto que es importante la intervención de la gestión directiva para potenciar la autoestima laboral a través de la motivación, pues ya no es exitoso el hecho de que los directivos cumplan una función controladora en el desempeño de los docentes, sino por el contrario ser facilitadores en cada proceso, por ejemplo, en el manejo y circulación de la información, las directivas, por una parte, deben facilitar los medios por donde circula la comunicación interna, deben ser mediadores en la resolución de los conflictos y facilitar el proceso de consenso institucional, pero también deben facilitar espacios tiempos y recursos para que los docentes entren en procesos de capacitación continua.

Así mismo la gestión de las directivas debe estar orientada también a ser guía o entrenador optimizando las capacidades de cada profesional, logrando que sean más eficientes y que estén orientados hacia los objetivos institucionales.

La autoestima laboral del docente es aplicable a procesos de la gestión pedagógica cuando se logran organizar grupos de áreas auto dirigidos, donde cada participante tenga la

responsabilidad de todo el proceso de un proyecto, lo cual implica planear, ejecutar, dirigir y evaluar desde el principio hasta el fin. Estos procesos hacen que cada docente se sienta más seguro y se auto exija mostrándose más eficiente en su equipo o área correspondiente, al punto de formar grupos de alto rendimiento donde al asumir todas las responsabilidades algunos de los integrantes podría asumir el rol dirigente ante cualquier eventualidad.

1.2 MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Este modelo se desarrolla durante la década del 90, cuando la gestión de la calidad se convierte en un referente que orienta las causas de la ineficiencia de lo público y sus posibles soluciones (López, 1994, citado en Santana, 1997). La Gestión de la Calidad Total (GCT) se convierte en un marco de referencia que incluye valores, principios, normas, planes y procedimientos dentro de un sistema dinámico e integral que define la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (López, 1994, citado en Santana, 1997).

De esta forma la GCT traslada el sentido del concepto hacia la percepción de calidad que el cliente manifiesta. En este punto hay que tener en cuenta que clientes no sólo son los que se benefician del servicio –clientes externos- sino también los empleados –clientes internos- (Santana, 1997)

Los principios de la GCT se pueden resumir en 3 dimensiones:

1. La orientación a los clientes “el cliente es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. La satisfacción del cliente también se puede medir y analizar” (MEC, 1997, citado en Bolívar, 1999) para tal fin se deben conocer cuáles son sus intereses, necesidades y expectativas.
2. Mejora continua: se dan a lo largo del tiempo, acordes al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). “Analizada la situación actual y sus causas, se aplica un plan de mejora, cuyos resultados consolidados, motivarán –a su vez– planificar otro ámbito de mejora” (Bolívar, 1999).

3. Orientación a los procesos de trabajo: las instituciones deben identificar cuáles son sus objetivos de calidad, a que conozcan en qué medida se están consiguiendo tales objetivos y a que modifiquen, en fin, los procesos, de forma que puedan orientarse mejor a la consecución de aquéllos (MEC, 1997, citado en Bolívar, 1999).

La herramienta básica que utiliza la GCT, se conoce como el ciclo de Deming o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y está diseñada precisamente para que se genere al interior de las instituciones un proceso de mejora continua.

Ilustración 1 Ciclo PHVA



Como características de la calidad total se pueden mencionar las siguientes:

1. La calidad total es una actitud: la GCT aboga, según Deming (1981, citado en Cano, 1998), por promover ambientes democráticos y tomar decisiones compartidas; la calidad total implica un cambio de mentalidad de todos los que intervienen en las organizaciones e instituciones. Un cambio de actitudes para mejorar continuamente la calidad de los productos, servicios y del trabajo que se realiza (Cano, 1998).
2. La actitud es necesaria pero no suficiente: el mayor enemigo de la calidad es la ignorancia; hay que contar con medios y conocimientos adecuados para conseguir la calidad (Cano, 1998).

3. Se busca la mejora centrada en el proceso: la orientación tradicional de las organizaciones se enfocaba en el producto; la calidad total se orienta hacia el proceso, “que son lo que debemos mejorar de forma continua y cooperativa para obtener la calidad” (Cano, 1998).

4. Tiende a la satisfacción tanto individual como colectiva:

La Calidad Total es, por tanto, una filosofía que debe ser adoptada consensuadamente por todos los trabajadores de una organización para mejorar su trabajo (y sentirse más satisfechos con él) y, consecuentemente, mejorar el producto o servicio fruto de ese trabajo. Con la CT se enfatiza la toma de decisiones y el compromiso de todos y cada uno de los miembros de un centro, teniendo en cuenta que el objetivo de todos ellos converge en la búsqueda de una constante superación de los procesos que llevan a cabo. Con el aumento de la participación crece también la satisfacción (Cano, 1998).

Los beneficios de la calidad total se encuentran en la mejora interna de la organización y sus miembros, algunas de estas mejoras son las siguientes:

El personal se siente mejor consigo mismo y con sus esfuerzos en el trabajo, del que están orgullosos; las relaciones mejoran: se hacen más honestas y abiertas; los directores se sienten menos aislados, menos incomprensidos y menos sobrecargados; la productividad aumenta, los procesos de trabajo mejoran continuamente y existen oportunidades para el crecimiento personal y profesional con el orgullo y la satisfacción de ser mejores cada día y de ayudar a otros a serlo (Cano, 1998).

1.2.1 La calidad total en la educación

Un centro educativo puede ser considerado

Como una empresa de servicios que produce educación sobre unos estudiantes, aplicando un proceso de enseñanza – aprendizaje y obteniendo unos servicios determinados (producto educativo, rendimiento académico), que para hacer todo esto tiene unos requerimientos, especificaciones (asignaturas, plan de estudios, recursos), instalaciones y medios (aulas, laboratorios, libros de texto,...), unos controles del proceso (ejercicios, exámenes, ...) y una verificación de los resultados finales (Cano, 1998).

En este sentido los sistemas de calidad para las instituciones educativas “pueden definirse como la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos para mejorar la gestión de la calidad” (Cano, 1998).

El sistema de la Gestión de la Calidad Total en la Educación debe presentar las siguientes características (Bradley, 1993, citado en Cano, 1998):

- ❖ Mantener una visión clara y compartida de qué deben aprender los estudiantes.
- ❖ Poner en funcionamiento estrategias de aprendizaje cooperativo en todos los niveles.
- ❖ Tener un sentido para trasladar la visión hacia la misión apoyándola a través de un plan de desarrollo estratégico para la escuela.
- ❖ Trabajar en equipo con padres, otras agencias de la comunidad, escuelas e instituciones.
- ❖ Poseer una visión para el desarrollo construida por todos los representantes de la comunidad escolar (entre las familias, el claustro y el equipo directivo).
- ❖ Disponer de documentos de trabajo que desarrollen un plan de acción que ayude a ejecutar el proceso de mejora de la escuela.
- ❖ Promover la animación y el apoyo a la innovación.
- ❖ Identificar las habilidades y el conocimiento personales requeridos por el equipo para llevar a cabo el programa de desarrollo de la escuela y proporcionar al claustro oportunidades para implicarse en el proceso de desarrollo profesional.
- ❖ Disponer de planes de formación permanente continua para todo el personal.
- ❖ Enfatizar las habilidades de pensamiento y de resolución de problemas transversales en todo el currículum.
- ❖ Ver a los estudiantes como aprendices activos que se esfuerzan por conseguir el aprendizaje.
- ❖ Comprender el papel del maestro como entrenador o facilitador.
- ❖ Ofrecer un apoyo total a los estudiantes y los padres.
- ❖ Conseguir que los padres se vean como partícipes de la educación de los hijos.
- ❖ Realizar modificaciones en el sistema curricular.
- ❖ Desarrollar relaciones a largo plazo entre los padres, los estudiantes y los maestros.
- ❖ Disponer de estructuras y procesos para controlar la ejecución y la eficiencia de las estrategias de desarrollo de la escuela.
- ❖ Usar tecnología apropiada en la gestión y en la enseñanza.
- ❖ Proporcionar un feedback interactivo que vaya desde el control hasta la mejora del proceso.
- ❖ Tener una revisión o evaluación anual del progreso que sirva para conocer las necesidades de desarrollo futuro de la escuela.
- ❖ Usar procesos de control estadístico en la determinación de los planes de aprendizaje individual y evaluaciones.

Como se puede observar el enfoque de la calidad total en educación que se resalta en este trabajo está orientado hacia la gestión pedagógica de los docentes, donde los estudiantes, utilizando la analogía de las empresas, son los trabajadores y el producto y el éxito de la escuela depende del trabajo de ellos; así mismo el docente será el orientador, líder que ejerce una dirección no coercitiva, un entrenador que fomenta las capacidades de los estudiantes, que enseña a aprender a aprender, la autonomía, la autogestión y el trabajo colaborativo.

Los componentes de la GCT, que constituyen las grandes metas de la organización educativa serían:

El producto educativo, la satisfacción de los alumnos, la satisfacción del personal del centro, el efecto de impacto de la educación -que denomina indicadores, o variables dependientes o de criterio-, y la disponibilidad de medios personales y materiales, el diseño de la estrategia, la gestión de recursos materiales y humanos, la metodología educativa y el liderazgo educativo - que denomina predictores, o variables independientes o determinantes) (Gento, 1996, citado en Santana, 1997).

En otras palabras, la calidad total en la educación busca prestar un servicio lo más perfecto posible y entregar un producto con características de excelencia: la persona formada. El cliente de la educación se satisface si hay Calidad Total en el estudiante o en el graduado que sale a ejercer su profesión. Pero habría que decir que, para obtener ese resultado, la condición básica es que el cliente interno principal, el educador, debe procurar la calidad total personal e institucional (Yarce, s.f.).

Los principios de la Gestión de la Calidad Total se aplican de tal forma que se adapten a los requerimientos de la escuela. Se ha tomado algunas de las que menciona Cañón (1998), las cuales se consideran importantes dentro de esta investigación:

1. Considerar que el cliente es lo primero (orientación a los clientes): en este caso se tiene en cuenta que los beneficiarios en primera instancia son los estudiantes, pero no sólo ellos lo son, también están los padres de familia, los egresados, la persona u organización que le da empleo, la comunidad en la que vive y/o la sociedad en la que se desarrollará social, cultural, económica y políticamente (Cano, 1998).
2. Basar la gestión en la mejora continua, en la constante evaluación de los procesos: esto implica una continua reflexión del trabajo pedagógico, implica innovación o “alternativas susceptibles de ponerse en práctica para tratar determinados contenidos curriculares o para mejorar el funcionamiento de la escuela” (Cano, 1998).
3. Comprometerse y participar, cooperando en lugar de compitiendo: docentes comprometidos, dedicados al continuo perfeccionamiento de las propias habilidades, evitando el asilamiento individual, por áreas o departamentos, que frecuentemente se observa en el ámbito de la escuela. Se debe fomentar el trabajo en equipo, colaborativo

y cooperativo, en el que los docentes participen de manera coordinada para la consecución de los objetivos institucionales, para mejorar las didácticas o para encontrar estrategias conjuntas que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El conjunto de estrategias que se generen a nivel institucional deben estar orientadas a fortalecer en los estudiantes las habilidades de trabajo cooperativo y colaborativo y debe proveer, junto con la escuela, los elementos, sistemas de estudio, instrumentos y ambientes de aprendizaje, junto con las condiciones necesarias para que se dé un proceso de formación integral y significativo.

4. Ser conscientes de que el papel del líder es básico: Un liderazgo dinámico y eficaz, que impulse y brinde los recursos necesarios para desarrollar los procesos de calidad y cuyo manejo de la autoridad se oriente a propiciar los espacios y el ambiente escolar adecuado para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

En educación los líderes escolares deben centrarse en establecer el contexto en el cual los estudiantes pueden desarrollar mejor su potencial a través del continuo perfeccionamiento del trabajo conjunto de estudiantes y profesores. Los líderes escolares que crean ambientes escolares de TQ saben que mejorar las puntuaciones y valorar los símbolos es menos importante que el progreso inherente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes y también de los profesores y administradores (Cañón, 1998).

1.2.2 Herramientas aplicadas a la calidad total en educación:

La principal herramienta es el ciclo PVHA, que ya se ha descrito. A continuación se resume mediante un gráfico, los instrumentos y las técnicas que recoge Cano (1998) de otros autores, para el TQM (*Total Quality Management*) y que se puede aplicar al TQE (*Total Quality Education*):

Ilustración 2 Estrategia Operativa



1.3 MARCO CONTEXTUAL

El colegio Marsella, Institución Educativa Distrital, está ubicado en la carrera 69 #7-90 en el barrio Marsella de la localidad de Kennedy, ofrece el servicio de educación preescolar, básica y media en dos jornadas académicas (mañana y tarde), atiende a una población de aproximadamente 2000 estudiantes y cuenta con una planta docente de 70 profesores y 5 directivos (la rectora Blanca Nieves Ospina, dos coordinadores de convivencia y dos coordinadores académicos).

La población que atiende en su mayoría pertenece a los barrios aledaños de Marsella, Nueva Marsella, Castilla, la Igualdad, la floresta sur y el Ferrol. Esta población mayoritariamente pertenece a los estratos socioeconómicos dos y tres.

En cuanto a la parte académica y educativa el modelo pedagógico marsellista tiene una mirada holística que “conduce a aceptar que la comprensión, vivencia y razón del ser esta en la interacción y en la trascendencia de dicha interacción”, es decir posee un fuerte componente humanista, que tiene en cuenta las dimensiones del ser (cognitiva, corporal, espiritual, social, comunicativa, ética, lúdica y laboral), los ciclos evolutivos de los individuos y la concepción de que el ser humano aprende a través de la observación, pero también a través de la reflexión, la imaginación, la acción, la valoración, la comunicación, siendo todos estos procesos importantes para la formación integral de los estudiantes (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p. 58).

Esta mirada holística responde al componente teleológico del colegio que orienta su misión hacia “la construcción del proyecto de vida integral de los estudiantes, a través de humanismo, la ciencia y la investigación, formando personas capaces de transformar su entorno con sentido crítico e identidad marsellista” (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p. 55).

En este mismo sentido el perfil del egresado contempla que el estudiante marsellista sea una persona capaz de construir y dirigir su proyecto de vida, fundamentado en el humanismo; un ser humano comprometido con el saber y el hacer mediante el desarrollo de habilidades investigativas, sensible ante su entorno local y global, con responsabilidad, compromiso social y las competencias y valores necesarios para convertirse en un gestor de proyectos sociales (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p. 55).

Los objetivos que persigue la institución en cuanto a la formación de sus estudiantes son:

- Acercarse a la formación integral del estudiante, mediante el diseño de políticas y estrategias que permitan el desarrollo de la persona, con principios democráticos, de respeto a la vida, a la convivencia, a la paz, la justicia, la tolerancia y la libertad.
- Lograr un mejoramiento cultural de todos los miembros de la comunidad educativa, fundamentándolos en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus valores, necesidades e intereses, de la conservación de los recursos naturales, de la formación cívica y moral, dentro del desempeño de sus diferentes roles.
- Proporcionar el desarrollo del saber mediante el proceso de la adquisición de los principios y métodos de cada una de las áreas del conocimiento dentro de la crítica reflexiva y analítica del espíritu científico, del desarrollo tecnológico y de la vida política, administrativa y cultural, para que el estudiante pueda participar en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas individuales y sociales, dentro del respeto por la conservación de la naturaleza.
- Responsabilizar a los padres y madres de familia para que asuman el compromiso en y todas las actividades planeadas por la institución, de tal manera que respondan a las expectativas del Proyecto Educativo Institucional.

- Hacer de cada espacio educativo un momento de encuentro fraternal en donde la sinceridad y el respeto por el otro sea el faro de la comunicación para que estudiantes, docentes y administrativos, padres de familia y directivos logren disfrutar de un clima de humanización, sello que imprimiremos a toda la acción educativa presente en el PEI, con el énfasis de Formación Humanística.
- Concebir la reflexión epistemológica, no solo orientada a la explicación del conocimiento científico, sino a la tarea misma que le corresponde a la ciencia como fuente de la transformación del mundo en que vivimos, por esto, los directivos, docentes, intencionalmente nos comprometemos con el desarrollo de habilidades investigativas expresadas en la construcción de un pensamiento que permita acercarse a la realidad, explicarla, compararla y proponer la solución de problemas que mejoren la calidad de vida y las posibilidades de logro en el proyecto personal de vida” (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p.p. 57-58).

Por otra parte el perfil del docente marsellista, acorde al modelo holístico,

Debe ser una persona reflexiva, analítica y crítica de su labor; flexible y abierta al cambio, con conciencia política, propositivo, proactivo, comprometido y consecuente tanto con sus propios valores como los promovidos institucionalmente.

Debe permitir que los alumnos aprendan, impulsando y promoviendo todo tipo de experiencia que ellos mismos inicien o decidan emprender; debe interesarse auténticamente en el estudio como persona total, ser auténtico con ellos, rechazar toda posición autoritaria, entender sus necesidades y problemas, poniéndose en su lugar (empatía).

Debe promover la autoevaluación como espacio de reflexión, lo cual permitirá al estudiante acrecentar su confianza en sí mismo, además de lograr capacidad de autocrítica y desarrollo de la creatividad (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p.p. 62-63).

El horizonte institucional, el modelo pedagógico, los objetivos de formación, que son los objetivos institucionales, el perfil del estudiante y el docente nos permiten evidenciar que el conocimiento

“se entiende como un espacio para una consolidación de lo humano por lo cual es importante el rescate de los intereses y motivación de los estudiantes, la mirada integradora del conocimiento desde un trabajo inter y transdisciplinar que se propicie desde el trabajo por proyectos, el trabajo en equipo, la investigación permanente y la articulación de los proyectos transversales promovidos desde la Secretaría de Educación Distrital con las asignaturas propias de la malla curricular” (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p. 64).

Esto implica que la planeación curricular no sólo debe estar orientada a articular las políticas estatales en torno a los fines de la educación, los lineamientos curriculares establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, sino también debe estar orientada a responder a las condiciones particulares del entorno social, económico, político, cultural del colegio Marsella. Esto ha generado que en la institución se plantee las humanidades como campo de profundización.

“El campo de profundización en las humanidades está enfocado en la concepción de desarrollo humano centrado en el reconocimiento de los sujetos como seres integrales con capacidades y habilidades que deben ser potenciadas para la construcción del proyecto de vida tanto individual como social” (Manual de Convivencia, Colegio Marsella, 2012, p. 64).

De esta manera para dar cumplimiento al énfasis del colegio que promueve la “formación humanística y el desarrollo de habilidades investigativas” el colegio decidió aterrizar ese campo de profundización en tres ejes articuladores del currículo que son:

1. Eje de Comunicación, artes y expresión
2. Eje de Proyecto de vida y formación humanística
3. Eje de transformación de la realidad natural y social.

Esto metodológicamente se ha venido implementando en el ciclo v mediante la elaboración de proyectos de investigación y gestión social o natural.

Como se puede evidenciar los objetivos institucionales están claramente definidos, pero esta visión general del colegio no está totalmente interiorizada por los docentes, generándose en muchas ocasiones discusiones por la implementación de algunas estrategias relacionadas con el modelo pedagógico, el sistema de evaluación o por el desconocimiento de los propósitos institucionales.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

La propuesta metodológica del presente estudio tiene diferentes etapas llevadas a cabo de la siguiente manera:

Etapa de fundamentación teórica: en la cual se aborda el proceso de identificación de la estructura teórica que sustenta la selección de las categorías de análisis, las cuales se desprenden de la conceptualización del empoderamiento de la gestión pedagógica de los y las docentes.

Etapa descriptiva: en la cual se busca caracterizar los principales problemas que se identificaron en el colegio Marsella desde la mirada de la calidad total en educación y la gestión pedagógica de los docentes.

Etapa de intervención de la realidad: en esta etapa se buscó proponer unas estrategias encaminadas a solucionar los problemas encontrados en la etapa descriptiva. Esta etapa es la que le da sentido a la investigación, por cuanto la intención fundamental es que mediante una propuesta se pueda fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes en el colegio Marsella.

Con tal fin se proponen talleres encaminados a contrarrestar las dificultades encontradas a partir de la definición de las categorías de análisis. En este sentido el carácter de la investigación es cualitativo, por cuanto se propone comprender el contexto del colegio Marsella, en cuanto a su labor diaria, vista desde la gestión pedagógica de los y las docentes.

En este sentido se le da importancia a la organización social, a las conductas que asumen los individuos dentro de esa organización, “y a la interpretación de los significados que tienen estas conductas en la cultura de dicho grupo, porque, en definitiva, se considera que es lo que influye sustancialmente sobre las reacciones y los comportamientos de las personas. (...)” (Martínez, 2007, p. 32).

Esto aporta información valiosa que puede llevar a mejorar la cultura organizacional y a fortalecer la calidad de la educación en el ámbito escolar.

Para plantear una propuesta se hace necesario elaborar un diagnóstico que tenga en cuenta las características particulares de la institución, el cual rastree el estado actual del empoderamiento de la gestión pedagógica desde diferentes ángulos; primero, desde la percepción de los mismos docentes, en cuanto a sus capacidades, las cuales están relacionadas con su labor diaria, y el segundo visto desde la observación del modo de actuar de los estamentos que forman parte de la gestión académica y pedagógica de la institución. Hay que tener en cuenta que quien investiga hace parte de los docentes de la institución y aunque no se ha recurrido a una investigación acción participante, si hay un proceso de indagación anterior a la formulación de esta investigación, donde se logra identificar *a priori*, algunas dificultades que son objeto de comprobación dentro de este estudio.

1.4.1 Técnica e instrumentos para la recolección de la información

Se planteó como técnica de estudio la observación, ya que ésta implica ponerse delante del objeto de estudio y establecer una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos y mediante el análisis e interpretación de los mismos se deconstruye y produce una nueva realidad.

Para facilitar la obtención de datos se utilizaron como instrumentos, la encuesta y la ficha de observación. En el caso de la primera se aplicó una encuesta a 18 docentes de la institución, que buscaba indagar por algunas capacidades que se consideran importantes para la gestión pedagógica.

De esta primera indagación se desprende la identificación y definición de unas categorías de análisis relacionadas con el concepto de empoderamiento; la encuesta ayudó a la formulación de un diagnóstico sobre el tema en estudio.

En el cuadro siguiente se resumen: el campo de observación, las dimensiones que se pueden tener en cuenta y los indicadores que muestran el estado actual del empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes en el colegio Marsella. En el caso de un alto empoderamiento los indicadores mostrarán un elevado porcentaje de docentes evaluando las preguntas de manera positiva, o de lo contrario, si existe un empoderamiento bajo, el porcentaje de docentes que evalúa de manera negativa los ítems presentados será alto.

Los indicadores que se muestran en el cuadro están señalando un empoderamiento de la gestión pedagógica. Se utilizaron nueve variables para identificar en cuales de estas se detecta más debilidad o variación de la percepción de cada docente, frente a cada una de las actitudes o capacidades evaluadas.

Las categorías que se plantearon fueron:

Tabla 2 Campo de Observación, Dimensiones e Indicadores

Campo de observación	Dimensiones que se pueden tener en cuenta	Indicadores
<p>AUTOESTIMA La noción de «autoestima» que en psicología hace referencia al amor propio, la visión de sí mismo, la confianza en sí mismo, el autorreconocimiento de sus propias aptitudes, el reconocimiento de su aptitud por parte de los otros (valoración de los otros).</p>	<p>Pesimismo u optimismo que manifiesta el docente frente a su saber, su profesión o sus capacidades. ¿Qué tanto se siente el docente identificado con su profesión? ¿Qué tanto siente que sus capacidades son reconocidas a nivel institucional?</p>	<p>Número de personas que tienen una visión positiva, prometedora de su situación actual y futura en relación a la del pasado. Porcentaje de docentes que toman iniciativa para informarse y/o capacitarse y/o emprender nuevas actividades.</p>
<p>AUTOGESTIÓN: según la RAE “Sistema de organización de una empresa según el cual los trabajadores participan en todas las decisiones.”</p>	<p>Circulación de la información dentro de la institución. Participación en la definición de objetivos y acciones para mejorar la calidad educativa y organizacional. Responsabilidades claramente definidas. Participación en la toma de decisiones.</p>	<p>Buena comunicación institucional. Docentes que consideran que los objetivos, decisiones y acciones, son tomadas por consenso o hay participación de los docentes en las mismas. Número de docentes que consideran que las responsabilidades dentro del colegio están claramente definidas.</p>
<p>AUTONOMÍA: según la RAE “Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.”</p>	<p>La manera en que se toman las decisiones. La manera en que se ejerce el poder. La iniciativa con que cuentan los docentes.</p>	<p>Las decisiones son tomadas democráticamente. Docentes que consideran que se les permite tomar decisiones sin tener que recurrir a otras instancias.</p>
<p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: definida como la capacidad de transmitir y expresar los mensajes de manera clara y concisa sin dañar a los demás.</p>	<p>La manera en que se recibe la información dentro del colegio. La manera en que fluye la comunicación entre y dentro de cada uno de los estamentos del colegio. La forma en que los docentes sienten que se están comunicando.</p>	<p>Percepción sobre la comunicación dentro del colegio (¿fluye de manera respetuosa, ágil, y clara?). Cantidad de profesores que considera que la comunicación entre las diferentes dependencias es excelente.</p>
<p>LIDERAZGO EFICAZ: La capacidad de influir, de forma no coactiva, para conseguir objetivos. Igualmente esta categoría</p>	<p>La manera en que se ejerce el liderazgo; ser proactivo, ser una persona capaz de reconocer, entender y apreciar los sentimientos de</p>	<p>Personas que consideran que tienen una alta capacidad de respuesta eficiente ante las tareas que debe cumplir. Docentes que consideran que tienen la</p>

también incluye la capacidad de quien dirige de identificar las cualidades, capacidades y sentimientos de los demás, con buena capacidad para comunicar los puntos de vista y actuar de manera proactiva.	los demás y así mismo asignar responsabilidades.	capacidad de comprensión de las cualidades y sentimientos de los demás. Profesores que consideran que toman la iniciativa a la hora de resolver situaciones cotidianas o problemáticas que se le presentan dentro de la institución.
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de las personas de responder eficazmente, de manera propositiva, al trabajo colectivo.	La autonomía grupal, la autodirección del grupo, la manera en que los individuos participan dentro de los diferentes colectivos institucionales (reuniones de área, consejo académico, consejo directivo, equipos de ciclo, etc.)	Docentes que consideran que el trabajo en equipo es eficiente, responsable y comprometido. Personas quienes consideran que las relaciones, al interior de los grupos, son armoniosas. Participación dentro de los diferentes equipos de trabajos es significativa.
RESILIENCIA: según la RAE “Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.”	¿Cómo asumen los docentes las situaciones problema? ¿Cuál es la capacidad de respuesta ante situaciones límite?	Docentes que enfrentan con firmeza situaciones problema Docentes que están seguros de su trabajo y no se amilana ante la presión de las directivas. Personas que reaccionan de manera calmada ante situaciones extremas o estresantes.
RELACIÓN CON LA AUTORIDAD: la manera en que los individuos se relacionan con la autoridad, la manera en que ejercen el poder quienes tienen autoridad	¿Cómo se da la relación de poder entre los, las docentes y las directivas docentes? ¿Cómo ejercen el poder los, las docentes? ¿Qué noción se tiene de la autoridad dentro de la institución?	Docentes que considera que las relaciones de poder se ejercen de manera jerarquizada. Docentes que considera que la autoridad se debe ejercer de manera horizontal y por consenso. Docentes que consideran que la toma de decisiones puede darse de manera democrática o consensuada.
DELEGAR Ayuda a los miembros de un equipo a desarrollar su potencial, lo que aumenta la eficacia de dicho equipo y su crédito.	¿El docente delega funciones o responsabilidades a estudiantes? ¿Las directivas docentes delegan responsabilidades o funciones a los docentes? ¿Cómo se delega y qué tipo de funciones se delegan dentro de la institución?	Número de docentes que consideran que delegar funciones a los estudiantes ayuda a la formación de los mismos. Profesores que considera que las directivas tienen confianza en los docentes y por lo tanto delegan responsabilidades y funciones.

Estas categorías que se tomaron en un primer momento buscaban indagar, de manera general, por aquellas actitudes y/o capacidades que se relacionaran con el empoderamiento de la

gestión pedagógica; se hizo de manera amplia para detectar en cuales se presentaban mayores dificultades y cuáles podrían ser de mayor relevancia a la hora de plantear una propuesta.

Para el rastreo del empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del colegio Marsella, Jornada Mañana, se decide utilizar como instrumento de recolección de la información la encuesta tipo Likert, ya que ésta pretende “medir” actitudes u opiniones de los docentes frente a las categorías que se han estipulado como componentes del empoderamiento.

El modelo de encuesta utilizado fue el siguiente:

Formato 1 Encuesta Docentes



**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN**

**EL COLEGIO MARSELLA IED, DENTRO DE LOS PROCESOS DEL MEJORAMIENTO DE
GESTION DE LA CALIDAD EDUCATIVA LE INVITA A EMITIR SU CONCEPTO
RESPECTO A LOS SIGUIENTES FACTORES RELACIONADOS CON LA PERCEPCION
DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Por favor, valora las siguientes afirmaciones marcando con una “X” el calificativo que se adapte a tu respuesta, utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas:

- 1= Totalmente en desacuerdo**
- 2= Moderadamente en desacuerdo**
- 3= De acuerdo**
- 4= Moderadamente de acuerdo**
- 5= Totalmente de acuerdo**

	VALOR				
	1	2	3	4	5
Se cuenta con acceso a la información y tiempo necesario para cumplir con el trabajo de la Institución.					
Posee capacidad de reconocer sus potencialidades y descubrir aquello que no conviene hacer.					
Soy proactiv@ ante las diversas situaciones que se pueden presentar.					
Prefiero enfrentar las situaciones difíciles antes que huir de ellas.					
Teme delegar parte de su trabajo porque siente que pierde parte del control sobre sí mismo.					
El área a la que pertenezco, es un equipo integrado, autodirigido y comprometido.					
Los directivos docentes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
Determina con claridad los resultados esperados del trabajo en que se desenvuelve.					
Me comunico de manera asertiva y respondo con empatía.					
Toma decisiones en común acuerdo con los directivos y de forma autónoma.					
Se participa en definir los objetivos y las acciones para mejorar la calidad educativa en el colegio.					
Cumple con las tareas diarias en el trabajo, lo cual permite su desarrollo personal.					

Posee capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.					
Los medios de comunicación son pertinentes para dar a conocer la información de actividades institucionales.					
Muestra seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.					
Cuenta con apoyo y acompañamiento de los directivos en el desarrollo de las actividades.					
Mi desempeño laboral no se ve afectado cuando me están supervisando constantemente.					
Los directivos se interesan por el éxito de los docentes.					
Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.					
Le es fácil expresar sus puntos de vista públicamente.					
Posee capacidad de escucha activa y argumentación de sus puntos de vista.					
Tengo iniciativa para hacer las cosas evitando la monotonía.					
Existe una relación armoniosa entre docentes y cooperan entre sí, para el desarrollo de las actividades de manera equitativa.					
Encuentro soluciones novedosas a problemas difíciles.					
Las directivas del colegio expresan reconocimiento por los logros.					
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas y se cuenta con la comodidad para desarrollarlas.					
Se siente seguro cuando toma alguna decisión de las que depende el éxito de un proyecto en la institución.					
Orienta y hace seguimiento a los monitores de curso de manera significativa.					
Los docentes utilizan estrategias metodológicas modernas y coherentes al contexto, para promover el desarrollo del pensamiento hacia niveles de reproducción y producción de los conocimientos científicos de su especialidad.					
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
Cuando tengo un problema, sé lo que necesito para solucionarlo.					
Los coordinadores escuchan los planteamientos que se le hacen.					
Conservo la calma ante situaciones difíciles.					
Los jefes promueven la capacitación que se necesita, coherente a las necesidades y exigencias					
Asumo y gestiono con responsabilidad mi desarrollo personal y profesional de forma permanente.					
Delega autoridad para el cumplimiento de tareas.					
Esta atento a sus necesidades y busca la manera de cubrirlas de manera oportuna y sin perjudicar a los demás.					
Existe un trato justo y equitativo en el colegio.					
La evaluación que se hace de las actividades institucionales, son tomadas en cuenta para mejorar la calidad educativa.					
Me gusta participar en actividades que me brinden la oportunidad de aprender algo nuevo.					
Colabora en la solución de conflictos que se presentan, independientemente del ciclo al cual corresponde.					
La gestión académica – administrativa del colegio crea las condiciones para que la comunidad educativa, asuma el compromiso de lograr las metas y objetivos institucionales.					
Los puntos de vista del personal son escuchados y tomados en cuenta.					
Asigna tareas a los grupos de apoyo.					
Expresa en forma clara lo que piensa, siente o necesita.					

Otro método aplicado fue el de la observación, que a decir de Ballesteros (1980, p. 135) “supone una conducta deliberada del observador (frente a la observación cotidiana y casual), cuyos objetivos van en la línea de recoger datos, con base en los cuales poder formular o verificar hipótesis”. Se desprende de aquí que la finalidad de la observación es rastrear determinadas conductas, actitudes o comportamientos que nos puedan suministrar información, sin manipular el objeto de estudio y que sea fácil de sistematizar.

Este método de observación fue posterior a la primera encuesta y se orientó a indagar por aquellas capacidades que presentaron mayores debilidades para realizar un diagnóstico más acertado. Este método estuvo presente desde los inicios de la investigación pero que no se había concretado en un instrumento ni se había sistematizado porque aún no se tenía los fundamentos necesarios para su realización.

Para realizar un diagnóstico con mayores fundamentos se diseñó la ficha de observación que pretendía indagar en cada uno de los estamentos institucionales, por aquellas capacidades de los docentes a la hora de hacer parte de un grupo orientado hacia unos fines específicos y con unas tareas concretas, tales como las que se realizan en el Consejo Académico, las reuniones de área, las comisiones de evaluación y promoción, las reuniones del equipo de la Educación Media Especializada (EME), etc.

El seguimiento a los procesos de gestión pedagógica en cuanto a capacidades relacionadas con la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, capacidad para delegar funciones y autogestión se convirtió en el proceso que logró arrojar mayores resultados a la hora de elaborar la propuesta para el colegio en cuanto a la generación de estrategias encaminadas al fortalecimiento de aquellas capacidades que presentaron mayores dificultades.

En este sentido la encuesta nos arrojó una visión global del empoderamiento y las fichas de observación nos arrojaron problemáticas específicas dentro de los diferentes estamentos.

El formato que se empleó para esta observación fue el siguiente:



Ficha de observación de la práctica docente, relacionada con el empoderamiento en procesos de los Estamentos Institucionales, que intervienen en la gestión pedagógica, para mejorar la calidad educativa:

*Valora cada aspecto, según lo observado en los diferentes estamentos, teniendo en cuenta el concepto de la categoría con la siguiente escala: **1:** Siempre, **2:** Casi Siempre, **3:** Nunca.

Ficha N°: _____ Fecha : _____		ESTAMENTOS INSTITUCIONALES						
CATEGORIAS INTERVENCION	COMPONENTES: ASPECTOS A OBSERVAR DE INTERVENCION Y ACTITUD DOCENTE	Consejo Directivo	Consejo Académico	Reuniones de Área	Comisión Eva.Prom	Proyectos	Imp. EME	Comité Convivencia
COMUNICACIÓN ASERTIVA: Capacidad de transmitir y expresar los mensajes de manera clara y concisa sin dañar a los demás y haciendo respetar los derechos propios, tomando decisiones asertivas, previo conocimiento de procesos institucionales.	*En una reunión difícil, con un ambiente complicado, todos los docentes participan con seguridad.							
	* Si alguien es injusto o agresivo en su lenguaje, el docente afectado controla la situación con sensatez.							
	* Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa.							
	*Los docentes tiene clara cual la responsabilidad que le corresponde a cada persona, en cada estamento, que decisiones puede tomar y cuáles son los resultados que espera la comunidad.							
	* Existe Transparencia y Comunicación permanente de todas las acciones que se realizan a nivel de centro educativo y es conocida por todos los miembros de la comunidad.							
AUTOGESTION: Capacidad de proponer nuevas alternativas en el puesto de trabajo. Enalteciendo la utilización de los mejores valores del individuo y de los grupos, situándolos en mejor posición para enfrentar y resolver problemas comunes.	*Cuando se tiene que cumplir funciones que no corresponden, los docentes responden tranquilamente.							
	*Todos los docentes participan activamente en las Evaluaciones Institucionales de proyectos y demás, manera reflexiva.							
	* Los docentes articulan el modelo pedagógico curricular en la ejecución de los proyectos educativos y planes de estudio.							
	*A pesar de conocimientos y habilidades, tienen temperamento para asumir riesgos que les acarrea las decisiones que adopta.							
	*Los docentes proponen cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional constantemente.							
TRABAJO COLABORATIVO: Capacidad de las personas de responder eficazmente, de manera propositiva, al trabajo colectivo.	* Los docentes cuando no están seguros de algún proceso piden ayuda con facilidad.							
	*En los procesos se fijan metas y objetivos comunes, aprovechando las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo.							
	*En el desarrollo de todos los procesos se fijan metas y objetivos comunes, permitiendo aprovechar competencias individuales y fortaleciendo los equipos de trabajo.							
	*Los docentes se ponen de acuerdo con facilidad para solucionar una eventualidad institucional.							
	*Son asertivas las decisiones que se toman respecto a la metodología utilizada para la entrega de informes en su grupo.							
DELEGAR FUNCIONES: Capacidad de saber diferenciar lo más significativo de las actividades para ejercerlas personalmente, dejando lo secundario o adjetivo para ser ejecutado por compañeros de equipo, debidamente escogidos, a quienes confiere autoridad para cumplir con tal misión.	*Quien delega las funciones, en los estamentos, no siempre procede equitativamente, haciendo que pierdan confianza en él.							
	*En algunas funciones que delegan, se observa que quien la autoriza o asigna; salva su responsabilidad.							
	* Las funciones NO se distribuyen con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento del equipo, sino simplemente se asignan o imponen.							
	*Las personas que lideran cada dependencia, dan a conocer sus compañeros, lo que esperan de ellos de acuerdo a sus habilidades y capacidades.							
	*Generalmente hay eficiencia en la selección del personal que representa la institución, incluyendo estudiantes.							

1.4.2 Población y muestra

La población objeto de estudio corresponde a docentes del colegio Marsella. Los profesores que hacen parte de la selección corresponden a 35 profesores de la jornada de la mañana. Se trabajó con ellos porque quien realiza la investigación pertenece a este colegio y jornada, lo que facilita el proceso de indagación. Debido a que uno de los objetivos del presente estudio es rastrear el estado actual del empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes, los individuos en cuestión no pasaron por ningún tipo de filtro y su selección fue aleatoria.

Se tomó un total de 35 docentes (total de la población de docentes de la jornada mañana del colegio Marsella) y por muestreo aleatorio simple un total de 18 docentes que corresponde aproximadamente al 51% de la población total.

Para las fichas de observación la muestra fue menor ya que el propósito de la misma es corroborar algunas de las hipótesis que resultaron de la encuesta y su aplicación está orientada a indagar por las capacidades de los docentes en espacios específicos. Teniendo en cuenta lo anterior se seleccionó a 6 profesores para que llenaran la ficha de observación en cada uno de los estamentos observados.

Los docentes seleccionados son representantes de cada uno de los siguientes estamentos:

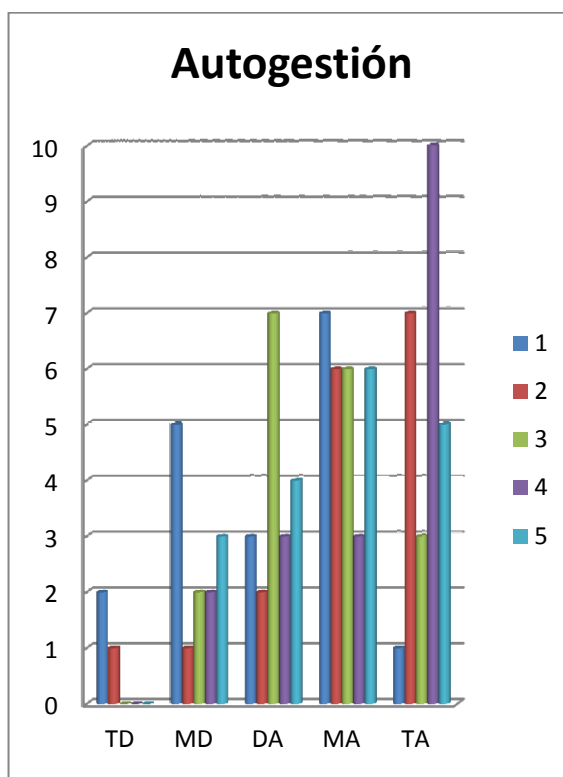
1. Consejo Directivo
2. Consejo Académico
3. Reuniones de área
4. Comités de evaluación y promoción
5. Equipo de la Educación Media Especializada
6. Comité de convivencia

1.5 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tabulación y procesamiento de la información recolectada en la encuesta:

Tabla 3: Tabulación y Gráfico Autogestión y Autoestima Laboral

AUTOGESTIÓN						
ITEM	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Se cuenta con acceso a la información y tiempo necesario para cumplir con el trabajo de la Institución.	2	5	3	7	1	18
2. Se Participa en definir los objetivos y las acciones para mejorar la calidad educativa en el colegio. NR=1	1	1	2	6	7	17
3. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas y se cuenta con la comodidad para desarrollarlas.	0	2	7	6	3	18
4. Asumo y gestiono con responsabilidad mi desarrollo personal y profesional de forma permanente.	0	2	3	3	10	18
5. Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	0	3	4	6	5	18
TOTAL	3	13	19	28	26	89



NR: No responden

AUTOESTIMA LABORAL						
ITEM	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Posee capacidad de reconocer sus potencialidades y descubrir aquello que no conviene hacer.	0	0	0	6	12	18
2. Cumple con las tareas diarias en el trabajo, lo cual permite su desarrollo personal.	1	1	1	3	12	18
3. Se siente seguro cuando toma alguna decisión de las que depende el éxito de un proyecto en la institución.	0	9	1	3	5	18
4. Esta atent@ a sus necesidades y busca la manera de cubrirlas de manera oportuna y sin perjudicar a los demás.	1	1	1	3	12	18
5. El trabajo significa un reto para cada individuo/a y no una carga.	0	1	5	5	7	18
TOTAL	2	12	8	20	48	90

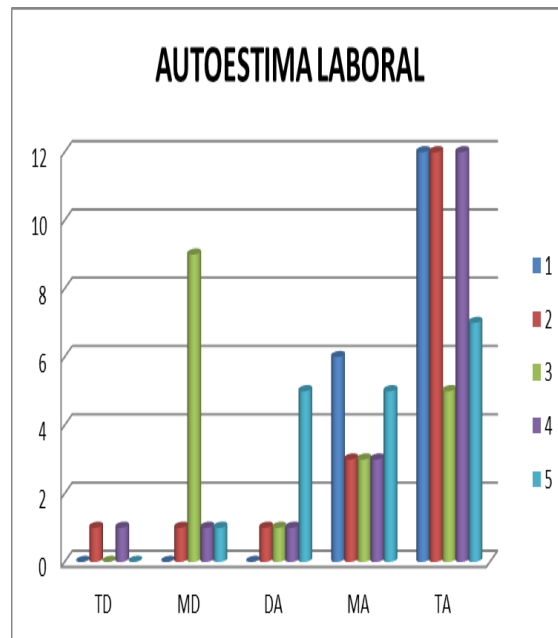
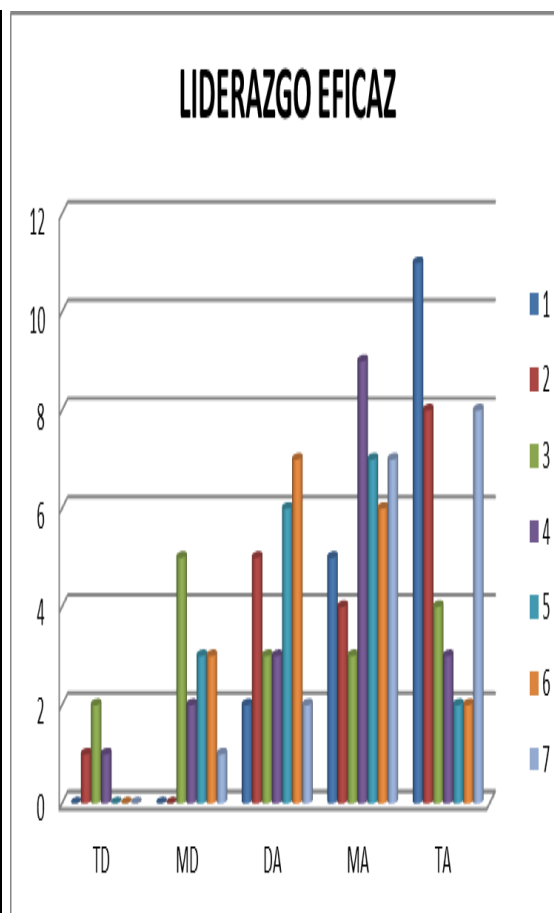
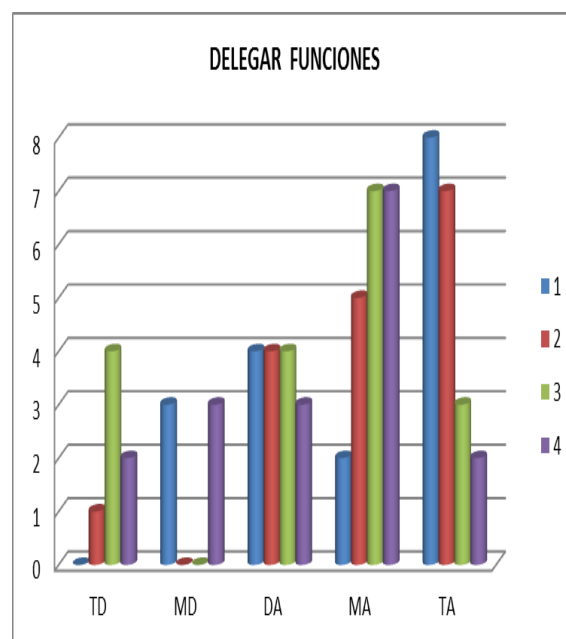


Tabla 4: Tabulación y Gráfico Liderazgo Eficaz y Delegar Funciones

LIDERAZGO EFICAZ						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Soy proactiv@ ante las diversas situaciones que se pueden presentar.	0	0	2	5	11	18
2. Posee capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.	1	0	5	4	8	18
3. Le es fácil expresar sus puntos de vista públicamente. NR=1	2	5	3	3	4	17
4. Los docentes utilizan estrategias metodológicas modernas y coherentes al contexto, para promover el desarrollo del pensamiento hacia niveles de reproducción y producción de los conocimientos científicos de su especialidad.	1	2	3	9	3	18
5. Existe un trato justo y equitativo en el colegio.	0	3	6	7	2	18
6. La gestión académica – administrativa del colegio crea las condiciones para que la comunidad educativa, asuma el compromiso de lograr las metas y objetivos institucionales.	0	3	7	6	2	18
7. Determina con claridad los resultados esperados del trabajo en que se desenvuelve.	0	1	2	7	8	18
TOTAL	4	14	28	41	38	125



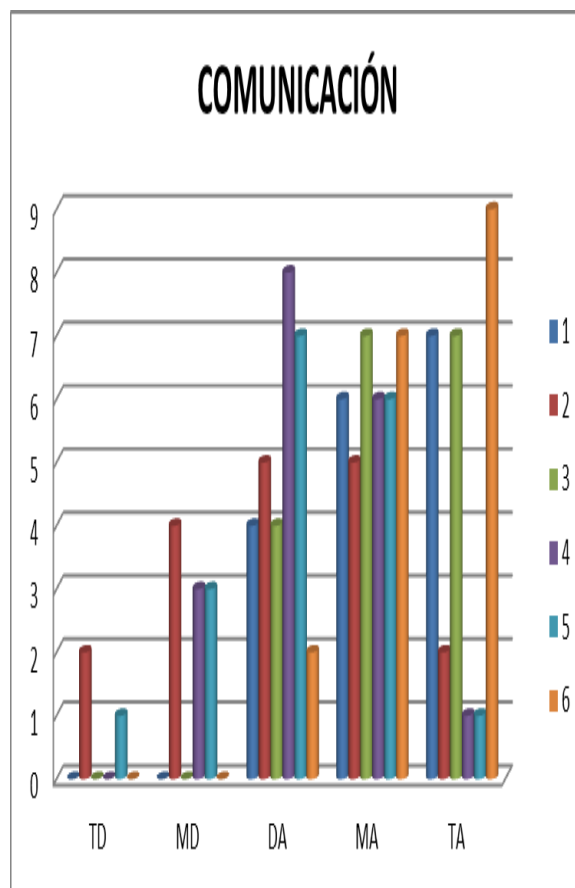
DELEGAR FUNCIONES						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
Delega parte de su trabajo sin temor a sentir que pierde parte del control sobre sí mismo. NR=1	0	3	4	2	8	17
Orienta y hace seguimiento a los monitores de curso de manera significativa. NR=1	1	0	4	5	7	17
Delega autoridad para el cumplimiento de tareas.	4	0	4	7	3	18
Asigna tareas a los grupos de apoyo. NR=1	2	3	3	7	2	17
TOTAL	7	6	15	21	20	69



NR: No responden

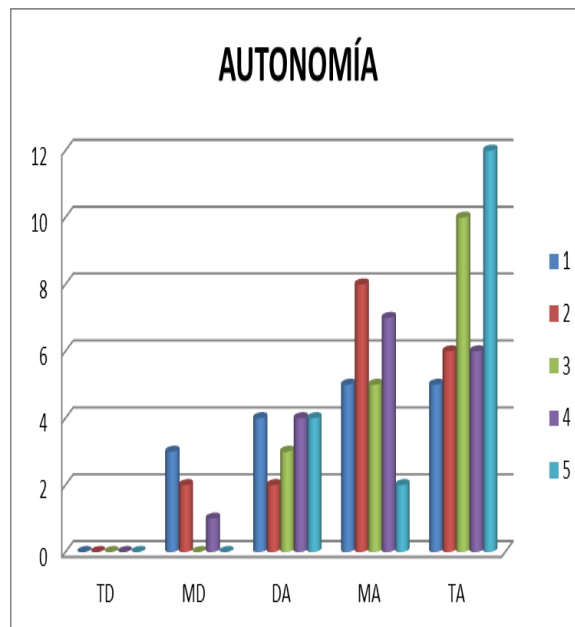
Tabla 5: Tabulación y Gráfico Comunicación y Autonomía

COMUNICACIÓN						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Me comunico de manera asertiva y respondo con empatía. NR=1	0	0	4	6	7	17
2. Los medios de comunicación son pertinentes para dar a conocer la información de actividades institucionales.	2	4	5	5	2	18
3. Posee capacidad de escucha activa y argumentación de sus puntos de vista.	0	0	4	7	7	18
4. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	0	3	8	6	1	18
5. La evaluación que se hace de las actividades institucionales, son tomadas en cuenta para mejorar la calidad educativa.	1	3	7	6	1	18
6. Expresa en forma clara lo que piensa, siente o necesita.	0	0	2	7	9	18
TOTAL	3	10	30	37	27	107



NR: No responden

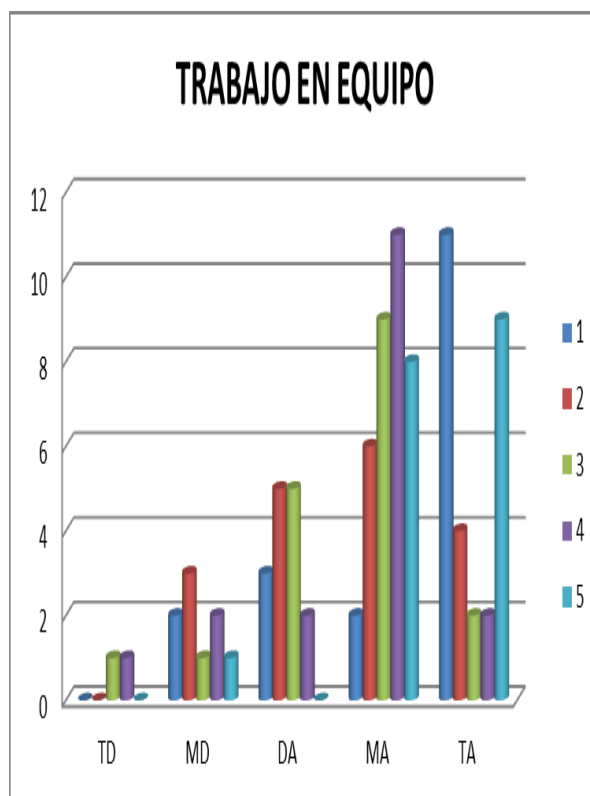
AUTONOMÍA						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Toma decisiones en común acuerdo con los directivos y de forma autónoma. NR=1	0	3	4	5	5	17
2. Muestra seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.	0	2	2	8	6	18
3. Tengo iniciativa para hacer las cosas evitando la monotonía.	0	0	3	5	10	18
4. Cuando tengo un problema, sé lo que necesito para solucionarlo.	0	1	4	7	6	18
5. Me gusta participar en actividades que me brinden la oportunidad de aprender algo nuevo.	0	0	4	2	12	18
TOTAL	0	6	17	27	39	89



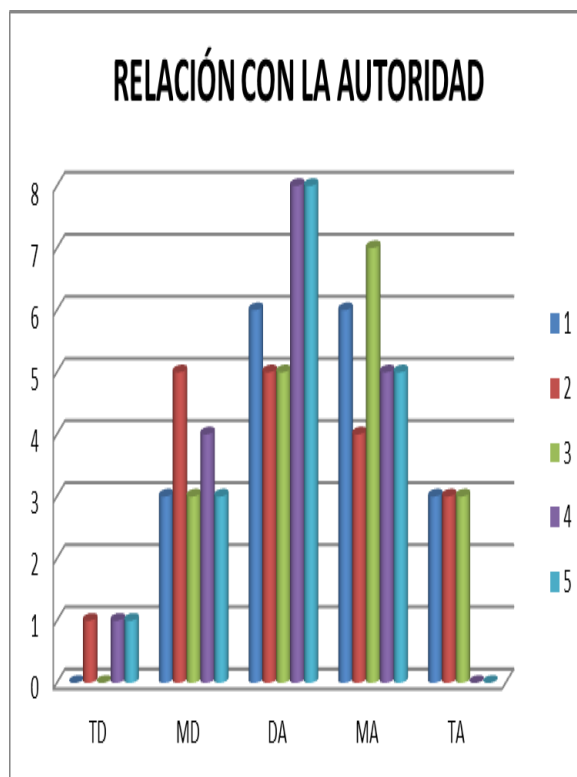
NR: No responden

Tabla 6: Tabulación y Gráfico Trabajo en Equipo y Relación con la Autoridad

TRABAJO EN EQUIPO						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. El área a la que pertenezco, es un equipo integrado, autodirigido y comprometido.	0	2	3	2	11	18
2. Cuenta con apoyo y acompañamiento de los directivos en el desarrollo de las actividades.	0	3	5	6	4	18
3. Existe una relación armoniosa entre docentes y cooperan entre sí, para el desarrollo de las actividades de manera equitativa.	1	1	5	9	2	18
4. Los coordinadores escuchan los planteamientos que se le hacen.	1	2	2	11	2	18
5. Colabora en la solución de conflictos que se presentan, independientemente del ciclo al cual corresponde.	0	1	0	8	9	18
TOTAL	2	9	15	36	28	90



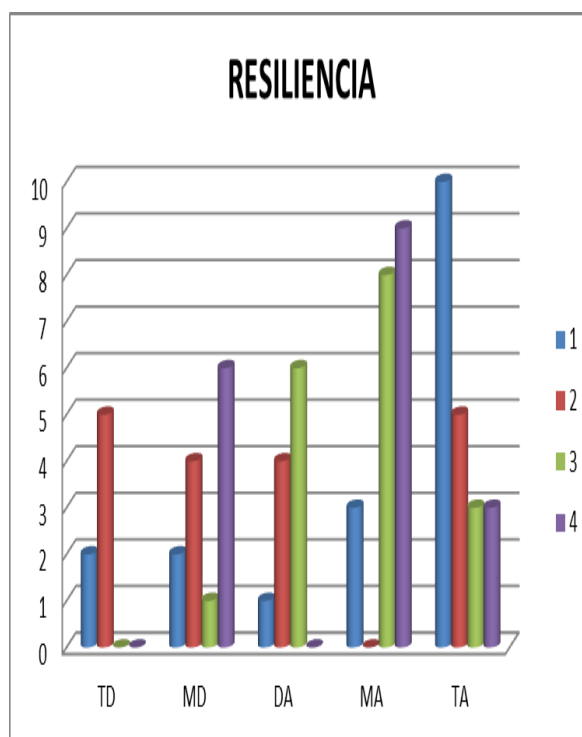
RELACIÓN CON LA AUTORIDAD						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Los directivos docentes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	0	3	6	6	3	18
2. Los directivos se interesan por el éxito de los docentes.	1	5	5	4	3	18
3. Las directivas del colegio expresan reconocimiento por los logros.	0	3	5	7	3	18
4. Los jefes promueven la capacitación que se necesita, coherente a las necesidades y exigencias	1	4	8	5	0	18
5. Los puntos de vista del personal son escuchados y tomados en cuenta. NR=1	1	3	8	5	0	17
TOTAL	3	18	32	27	9	89



NR: No responden

Tabla 7: Tabulación y Gráfico Resiliencia

RESILIENCIA						
	TD	MD	DA	MA	TA	T
1. Prefiero enfrentar las situaciones difíciles antes que huir de ellas.	2	2	1	3	10	18
2. Mi desempeño laboral no se ve afectado cuando me están supervisando constantemente.	5	4	4	0	5	18
3. Encuentro soluciones novedosas a problemas difíciles.	0	1	6	8	3	18
4. Conservo la calma ante situaciones difíciles.	0	6	0	9	3	18
TOTAL	7	13	11	20	21	72



1.5.1 Interpretación y análisis de la información recolectada en la encuesta

- Las afirmaciones de la encuesta giraban en torno a cuestiones personales como la autoestima, autogestión, liderazgo que implican una tendencia a responder lo que se supone debería ser. Para confirmar que esto es así, que las respuestas pueden estar mostrando una realidad a medias, o que por el contrario los docentes si poseen altos niveles de autoestima, autogestión y liderazgo habría que hacer el seguimiento mediante las fichas de observación y las actividades que se proponen para mejorar el empoderamiento; verificando mediante la evaluación de las mismas que tanto corresponde a la realidad de estas categorías enunciadas.
- Hay notables variaciones en las preguntas relacionadas con trabajo en equipo, relación con la autoridad, comunicación asertiva y delegar funciones lo que hace interesante investigar estas capacidades a profundidad. Estas categorías implican relación con el otro, manejo de la autoridad y el poder, que son intrínsecas al objeto de investigación,

el empoderamiento. De este hallazgo surgen las categorías que se van a utilizar para realizar las actividades expuestas en el punto de intervención de la realidad.

- Las categorías que presentaron mayor variación corresponden a las categorías que se profundizan en el marco teórico.
- Hay que tener en cuenta que ante el tipo de afirmaciones propuestas las pequeñas variaciones pueden resultar significativas. Como el objetivo es evaluar el nivel que cada una de estas categorías representa, las actividades van encaminadas a resaltar las competencias y actitudes que se requieren para potenciar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes.
- El haber utilizado varias categorías y el estar interrelacionadas, permitió detectar cuáles se pueden seleccionar para plantear las actividades y lograr mayores resultados. Entre éstas: asertividad en la comunicación entre docentes, el aprender a delegar dentro de los grupos de trabajo a partir de la identificación de aptitudes y capacidades de los participantes de los diferentes estamentos Institucionales, el trabajo cooperativo que no solo aporta en lograr mejores resultados en los procesos, sino, incluso en el mismo ambiente de trabajo y la importancia de la automotivación que conlleva a que los docentes sean más proactivos en su labor, en otras palabras autogestores.
- Los resultados obtenidos de algunas capacidades relacionadas con la comunicación, relación con la autoridad o delegar funciones son poco satisfactorios en cuanto al nivel de empoderamiento que manejan los, las docentes del colegio Marsella. Esto influye en las políticas educativas tendientes a una mayor calidad de la educación y en particular a la gestión educativa del colegio Marsella.
- Para realizar un análisis más pormenorizado de las categorías se tuvieron en cuenta las variaciones más significativas. En las respuestas (es decir, que no toda la población esté totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo) que no hay uniformidad denotan un tipo de percepción que debe ser tenido en cuenta, ya que existe o se supone que existe una problemática en torno a la categoría que se está analizando, por ejemplo: cuando analizamos las subcategorías de la autogestión, se encontró que hay variación frente al manejo y circulación de la información, ya que el 56% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo, medianamente en desacuerdo o solamente de acuerdo cuando se afirma que “se cuenta con acceso a la información y

tiempo necesario para cumplir con el trabajo de la Institución.” Lo ideal sería que frente a esta afirmación la tendencia se inclinara más hacia medianamente de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Este mismo análisis se evidencia en subcategorías como: “las responsabilidades del puesto están claramente definidas y se cuenta con la comodidad para desarrollarlas.” o “Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.” En general encontramos que frente a la categoría de autogestión los docentes no se encuentran totalmente satisfechos y más del 50% de las opiniones con respecto a esta categoría oscilan entre totalmente en desacuerdo, medianamente en desacuerdo o solamente de acuerdo.

- En cuanto a la categoría “autoestima laboral” se evidencia que hay debilidades en dos subcategorías; frente a la afirmación “Se siente seguro cuando toma alguna decisión de las que depende el éxito de un proyecto en la institución.” y la afirmación “El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.” los docentes opinaron, el 56% en la primera y 33% en la segunda, estar totalmente en desacuerdo, medianamente en desacuerdo o solamente de acuerdo. Estas dos subcategorías son igualmente importantes a la hora de hablar de autogestión, de ahí que se haya decidido hacer énfasis en esta categoría a la hora de trabajar la propuesta, ya que en esta investigación se considera que al potenciar la autogestión se está fortaleciendo también otras actitudes y capacidades de los docentes favorables al empoderamiento. En general la categoría “autoestima laboral” no presenta grandes variaciones y la tendencia se inclina más hacia el estar medianamente de acuerdo o totalmente de acuerdo (las dos suman en total el 76% de las respuestas dadas por los docentes).
- En la categoría “liderazgo eficaz” se encontró grandes variaciones en la afirmación “Le es fácil expresar sus puntos de vista públicamente”, con respuestas que oscilan entre estar de acuerdo, medianamente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (el 59%), teniendo en cuenta que uno de los encuestados dejó de opinar con respecto a esta afirmación. Igualmente se comportó la afirmación “Existe un trato justo y equitativo en el colegio.” y la afirmación “La gestión académica – administrativa del colegio crea las condiciones para que la comunidad educativa, asuma el compromiso de lograr las

metas y objetivos institucionales” las cuales están muy relacionadas con comunicación asertiva (la primera afirmación), delegar funciones (la segunda y tercera afirmación).

- Frente a la categoría “delegar funciones”, en general, el 41% de las opiniones dadas por los encuestados oscilan entre estar totalmente en desacuerdo, medianamente en desacuerdo o de acuerdo. Sumando a esto las afirmaciones negativas dadas en algunas subcategorías de las otras categorías, se evidencia que se debe hacer énfasis en esta habilidad ya que tanto los docentes como los directivos docentes requieren de un trabajo colaborativo institucional, donde no solamente aportan los docentes sino también los estudiantes, que son los directamente beneficiados al alcanzar una mayor calidad en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- En cuanto a la categoría: “comunicación” en términos generales se encontró que el 60% de las opiniones oscilan entre estar totalmente de acuerdo o medianamente de acuerdo, lo que supone que hay una buena comunicación, pero al entrar a mirar cada una de las afirmaciones, se encuentra, por ejemplo, que frente a la afirmación: “Los medios de comunicación son pertinentes para dar a conocer la información de actividades institucionales”, más del 60% de las respuestas afirman estar totalmente en desacuerdo, medianamente en desacuerdo o simplemente de acuerdo. Este mismo resultado arrojó la afirmación: “La institución fomenta y promueve la comunicación interna” y la afirmación: “La evaluación que se hace de las actividades institucionales, son tomadas en cuenta para mejorar la calidad educativa.”
- La autonomía de los docentes, que presenta altos niveles en las opiniones que les merecen las afirmaciones hechas en la encuesta (respondieron estar totalmente de acuerdo o medianamente de acuerdo un total de 74%), contrastan con la capacidad de autogestión; son muy autónomos en su vida personal o en algunos asuntos particulares del trabajo, pero las pocas posibilidades que brinda la institución para la autogestión, limitan la posibilidad del docente para decidir, actuar, proponer o gestionar. Esto se ve también reflejado en la categoría: “relación con la autoridad”, que en términos generales presenta niveles bajos (60% de las respuestas oscilan entre estar totalmente en desacuerdo, medianamente en desacuerdo o solamente de acuerdo). Específicamente se refleja en afirmaciones como: “Los directivos docentes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan”, (50%); “Los directivos se

interesan por el éxito de los docentes” (61%); “Los jefes promueven la capacitación que se necesita, coherente a las necesidades y exigencias” (72%) y “Los puntos de vista del personal son escuchados y tomados en cuenta” (71%). Estas dificultades encontradas (falta de apoyo de los directivos docentes frente a las dificultades laborales, poco interés de los directivos por el éxito académico y profesional de los profesores y falta de fomento de capacitación para los docentes) requieren que se planteen estrategias orientadas a fortalecer el trabajo colaborativo, la capacidad de delegar funciones o la comunicación asertiva ya que éstas habilidades mejorarán sustancialmente las actitudes que asumen los directivos docentes frente al personal a su cargo y por ende mejorarán las actitudes de los docentes frente a su labor diaria.

- En la categoría denominada: “trabajo en equipo” se observa que en términos generales (el 71%) los encuestados respondieron positivamente (totalmente de acuerdo o medianamente de acuerdo) a las afirmaciones planteadas, lo que supone que habría un buen clima institucional para realizar el trabajo por grupos. Esto no es tan exacto cuando se toman en cuenta otras categorías, las cuales están en estrecha relación con el trabajo en equipo; para que haya un buen trabajo en equipo debe existir una buena comunicación o que se manejen asertivamente las relaciones entre los docentes. De igual forma sucede con la categoría de autogestión; para que haya buenos resultados en cuanto al trabajo en equipo deben existir las condiciones necesarias para que se desarrolle la habilidad para autogestionar.

Al plantear una estrategia para potenciar el trabajo en equipo se propone ir un paso más allá de éste y plantear el trabajo colaborativo, que requiere de mayor responsabilidad, objetivos y metas que requieren de trabajo conjunto ya que, al estar relacionados con procesos de formación integral, sólo se alcanza si los docentes trabajan mutuamente, hombro a hombro y con criterios claros.

De una encuesta aplicada y la investigación teórica surgen unas variables que inicialmente abarcaban muchas dimensiones relacionadas con el empoderamiento, entre ellas; autonomía, autogestión, liderazgo efectivo, comunicación asertiva, resiliencia, autoestima laboral, trabajo en equipo, relación con la autoridad y delegar. Por lo tanto, fue necesario un procesamiento minucioso de ésta información y el análisis conceptual, donde se identificaron unas categorías

más específicas; que respondían a actitudes y capacidades que hacen parte del concepto de empoderamiento; cuyas capacidades más significativas son: comunicación asertiva, autogestión, trabajo colaborativo y la capacidad para delegar.

Para verificar estos hallazgos se decidió diseñar un instrumento que recogiera información específica en cada uno de los estamentos frente al empoderamiento de la gestión pedagógica, desde las categorías ya definidas, los resultados encontrados fueron resumidos en el siguiente formato:

1.5.2 Interpretación y análisis de la información recolectada en las fichas de observación de la práctica docente por estamento y categoría de intervención.



Tabla 8: Tabulación de las Fichas de Observación

UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN

TABULACIÓN DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE, RELACIONADA CON EL EMPODERAMIENTO PARTE DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LOS PROCESOS QUE SE DESARROLLAN EN LOS DIFERENTES ENTES.

ESTAMENTOS DE INTERVENCIÓN Decreto 1860 Ley general Educación FUNCIONES PARTICIPACIÓN DOCENTE		CAPACIDADES DE OBSERVACIÓN DESDE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA			
		Comunicación Asertiva	Autogestión	Trabajo Colaborativo	Delegar Funciones
CONSEJO DIRECTIVO	*Resolver conflictos entre docentes, administrativos y estudiantes. Agotado proceso comité convivencia	*Carencia de espacios hacia los docentes de secundaria para informar las decisiones y acciones a nivel del centro educativo. Para evitar malentendidos y acusaciones innecesarias.	*Carencia de autonomía debido a la falta de espacios de tiempo para tratar situaciones que obstaculizan los procesos con los estudiantes.	*Se gestionan muy pocas actividades de interacción de tipo académico, deportivo y cultural; sobrecargando a ciertas asignaturas específicas.	*Los docentes que hacen parte al consejo directivo, no gestionan el apoyo necesario, para recibir y brindar la información oportunamente a el equipo de docentes y atribuyendo solos la responsabilidad.
	*Promover relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas	*Se carece de espacios de comunicación anterior a las reuniones, con los compañeros docentes; previo conocimiento de la agenda, para atender las necesidades.	*Insuficiencia en gestión de intercambios experiencias significativas con otras instituciones.	* Carencia de espacios de participación en la toma de decisiones, respecto a los criterios en asignación de cupos disponibles a estudiantes nuevos. Debido que la mayoría de los cursos se encuentran con sobrecupo.	*Se necesita claridad de las funciones, para el cumplimiento objetivo del trabajo institucional, lo cual en ocasiones genera improvisaciones.
	*Fijar criterios en asignación de cupos disponibles para la admisión de nuevos alumnos.				

CONSEJO ACADÉMICO	<p>*Estudiar el currículo y propiciar su continuo mejoramiento, introduciendo las modificaciones y ajustes.</p> <p>*Organizar el plan de estudios y orientar su ejecución.</p> <p>*Recibir y decidir los reclamos de los alumnos sobre la evaluación educativa, y demás relacionadas con el PEI.</p> <p>*Participar en la evaluación institucional anual.</p>	<p>*Desmotivación hacia el cumplimiento de objetivos; debido a factores como el horario de las reuniones, agendas demasiado extensas y discusiones poco puntuales.</p> <p>*Los debates respecto a toma de decisiones, algunas veces, se tornan conflictivos e impositivos.</p> <p>* Poca claridad en los procesos para el logro de objetivos. Cada docente deberá conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.</p>	<p>*El consejo apoya el desarrollo de algunos sub-proyectos, que no siempre apuntan a estándares de calidad desde el punto de vista pedagógico, sino más bien al desarrollo de actividades que de hecho cada día crece el número de las mismas.</p> <p>*Se implementan directrices a los proyectos institucionales, sin objetivos claros, sin capacitación previa, a la espera de resultados tras la pericia de los docentes (caso del día 6)</p>	<p>*No todos los docentes muestran una real colaboración y creatividad para aportar sus ideas a lo largo de las metas de calidad.</p> <p>*Las modificaciones que se hacen a las mallas curriculares, planeación, hacen énfasis a la coincidencia de los contenidos, los cuales deben ser unificados en las dos jornadas, pero no hay una capacitación ni mucho interés para profundizar respecto al modelo pedagógico, buscando la articulación y complementación entre las áreas.</p> <p>*Poca participación en la evaluación Institucional.</p>	<p>*Se necesita desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas a los jefes de área, para que con autoridad, promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.</p> <p>*Poca asertividad en la toma de decisiones, en ocasiones, trasladan al área funciones que no les corresponde y que han sido de alguna manera establecidas Impositivamente, y esto genera desmotivación en su labor.</p>
--------------------------	---	---	---	---	---

REUNIONES DE ÁREA	<p>*Planear y ejecutar actividades de proyectos transversales, según asignación.</p> <p>*Consolidación de planes de estudios articulados al P.E.I.</p> <p>*Planear estrategias de mejoramiento periodo a periodo, para mejorar el rendimiento académico a estudiantes con dificultades en las diferentes asignaturas.</p>	<p>*Las decisiones que se toman en algunas áreas, no siempre son asertivas, debido a que se desconocen algunos procesos de otros estamentos como, por ejemplo, de equipo de gestión o el Consejo Directivo.</p> <p>*Los jefes de área inspiran confianza y esto permite que sus compañeros lo sigan y apoyen en sus iniciativas, pero no siempre se cuenta con el tiempo necesario para socializar con las demás áreas, impidiendo que el desarrollo de los proyectos obtengan mejores resultados.</p> <p>* En las reuniones, se observan falencias en la capacidad de escucha activa; que implica, conectarse con el contexto de las situaciones. Durante el desarrollo de toda la agenda.</p>	<p>*Actualmente los profesores ven pocos estímulos en su trabajo y algunas veces se desaniman a ser proactivos en sus funciones.</p> <p>*Algunas decisiones son tomadas a conveniencia personal, lo cual desmotiva a los demás integrantes del área.</p> <p>*Ciertos docentes han expresado no sentirse cómodos en sus lugares de trabajo, lo cual conlleva a que no haya una autogestión significativa en beneficio de los objetivos institucionales.</p> <p>*Los docentes en su mayoría, muestran resistencia, desacato, a la actualización del currículo. Por falta de tiempos y espacios y una capacitación real que se adapte al modelo pedagógico.</p>	<p>*Desde el punto de vista de la sensibilidad humana, ante las adversidades de los compañeros, no les es difícil poderse conectar y sentir la necesidad del otro, saber que está ahí sin relegar. Pero también es cierto, manifiestan cansancio y molestia de tener que hacer cubrimientos tras la ausencia de los compañeros en las horas de trabajo pedagógico.</p> <p>* Algunas veces se hacen comentarios despectivos respecto al desempeño de algún colega, sin conocer su rol; el ambiente, la situación, pues no todos los docentes rotan por todos los cursos. No se es necesario ser amigo pero si conocer algo de su compañero para estar más conectados como grupo de trabajo.</p>	<p>*Algunos docentes, prefieren realizar todo solos quizá por temor que algo salga mal, no causar molestia, desconocen las capacidades de sus compañeros y no saben a quién delegar en quien apoyarse.</p> <p>*Algunos docentes, carecen de creatividad y carisma para apoyarse en sus compañeros independientemente el área a la cual pertenezca.</p> <p>*Se observa que en la realización y entrega de los informes de las áreas al consejo académico, no son tan asertivos los resultados. En ocasiones, por el afán de cumplir se entregan documentos desactualizados y sin enfoques significativos que apunten a mejorar la calidad educativa.</p>
--------------------------	--	---	--	--	---

COMISIONES DE EVALUACIÓN Y PROMOSION	<p>*Analiza la situación respecto a los mecanismos utilizados para la atención de los reclamos, hace recomendaciones pertinentes, toma las decisiones convenientes y hace seguimiento a la ejecución de las mismas.</p> <p>*Las comisiones prescribirán las actividades pedagógicas complementarias y necesarias para superar las deficiencias. Estas se realizarán simultáneamente con las actividades académicas en curso.</p>	<p>*Algunos padres hacen caso omiso a las necesidades de salud que requieren sus hijos, y que desde la comisión, se les ha sugerido tratamientos externos. Pasa el tiempo y escasamente presentan los planes de mejoramiento a medias, sin dar importancia a la parte humana del niño que seguramente es la causa del bajo rendimiento.</p> <p>*Después de la evaluación de cada período, los docentes diseñan actividades para superar las limitaciones en la consecución de los logros, pero algunas veces no las presentan, por el hecho de no ser evaluable en su totalidad; sino refuerzos de preparación para las pruebas de suficiencia. No solo se pierde el trabajo de creación del docente, sino el tiempo de todo el equipo de la comisión.</p>	<p>*Carencia de soportes y compromisos de seguimiento académico y convivencial registrado en el observador, por los docentes de las asignaturas que presenta dificultades.</p> <p>*Los docentes asumen nuevas responsabilidades por el mismo factor tiempo.</p> <p>*Carecen de poder para definir por sí mismos respecto a las decisiones que le afectan.</p> <p>* Falta desarrollar capacidades individuales y grupales de los docentes por ciclo e identificar los intereses o necesidades básicas que le son propias a cada equipo de trabajo. Expresándolas con autonomía y efectividad en la práctica cotidiana.</p>	<p>*A través de la práctica docente y con el ritmo de trabajo se van descubriendo nuevos aprendizajes de los Jefes y compañeros docentes.</p> <p>*Se hace necesario que cada equipo de las comisiones por ciclos, sea experto en establecer sus relaciones con los demás y en ayudar a los miembros de la comunidad educativa a relacionarse unos con otros.</p>	<p>*Los docentes se muestran desmotivados por los resultados de las evaluaciones bimestrales</p> <p>* Algunos docentes declaran en las comisiones dejar de evaluar aprendizajes por cumplimiento de horarios y pruebas de conocimiento enciclopédicos y aumentar la evaluación de dominio de destrezas y conocimientos, usando la autoevaluación, la evaluación de grupos de pares. Posterior a cada actividad significativa durante cada periodo y la evaluación del poder aplicar lo aprendido en la vida real.</p>
--------------------------------------	--	--	---	--	---

PROYECTOS PEDAGÓGICOS	<p>*El proyecto pedagógico es una actividad dentro del plan de estudios que de manera planificada ejercita al educando en la solución de problemas cotidianos, seleccionados por tener relación directa con el entorno social, cultural, científico y tecnológico del alumno.</p> <p>*Cumple la función de correlacionar, integrar y hacer activos los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores logrados en el desarrollo de diversas áreas, así como de la experiencia acumulada.</p>	<p>*Es notorio que los docentes despliegan y fortalecen sus capacidades de enseñanza con respaldo y soporte Institucional.</p> <p>*Debido a la masividad de proyectos en la institución, no todos son conocidos por todos los docentes</p> <p>*En la organización de algunos proyectos, los docentes no escuchan con interés a los compañeros, por tanto, no siempre se logra en su totalidad los objetivos planteados.</p> <p>*Se hace necesario establecer canales de comunicación claros donde cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales. Saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar</p>	<p>*Algunos docentes, desconocen el esfuerzo de los demás, por tanto, no siempre es significativo el desarrollo de un proyecto Institucional en todas sus etapas.</p> <p>*Algunos docentes al socializar la metodología previa al desarrollo de los proyectos, utiliza poco expresiones como: hagamos, decidamos, vayamos. Lenguaje que involucra su acción al otro, haciéndole sentir que hace parte de un equipo.</p> <p>*Los objetivos propuestos en el desarrollo de los proyectos de la institución, no siempre apuntan a estándares de calidad desde el punto de vista pedagógico. Debido a la saturación, de muchas actividades, algunos docentes terminan desarrollando sus proyectos por cumplimiento del deber.</p>	<p>*Falta acompañamiento y orientación respecto al impacto que los proyectos tienen con relación a los objetivos de la institución, en cada una de sus fases</p> <p>*A pesar que existe cooperación, entre el grupo de docentes, se desconoce cómo capacidad, son más bien las circunstancias de tipo social que han ganado estos espacios, pero en el desarrollo de los proyectos falta un poco de compromiso.</p>	<p>* Los docentes que dirigen los proyectos suelen realizar la mayor parte de las tareas de forma individual, desconociendo las habilidades y destrezas de sus compañeros y por tanto no se atreven a delegar.</p> <p>*Los docentes no siempre tienen en cuenta las habilidades y competencias de sus compañeros, para considerar su ubicación en lugar en que tendrá mejor rendimiento y realización, para contribuir a optimizar el funcionamiento.</p>
------------------------------	--	--	---	---	---

<p style="text-align: center;">IMPLEMENTACIÓN EME</p>	<p>*Ejes: Campos de profundización:</p> <p>-Comunicación arte y expresión.</p> <p>-Proyecto de vida y formación humanística.</p> <p>-Comprensión y transformación de la realidad natural y social</p> <p>*Los proyectos están orientados con una función didáctica que consiste en orientar la enseñanza de modo tal que favorezca la reflexión, la creatividad y la disposición para la investigación...</p>	<p>*Los docentes asesores comunican a los estudiantes y padres de familia un sentimiento de emoción, del porque aprender a investigar y los motiva, fusionando hábilmente el entretenimiento con una intensa aplicación al trabajo de grado.</p> <p>*En algunos proyectos de investigación, se reflejan deficiencias en la eficacia de los mismos; quizá no son tan asertivos en la selección de algunas temáticas, lo cual les dificulta poder aplicar lo aprendido en la vida real.</p>	<p>*Las actividades propuestas en los proyectos son de profundización e investigación, orientadas en asesorías por parte de los docentes y ejecutadas por los educandos con el fin de consolidar sus avances, hasta realizar su proyecto de grado.</p> <p>*Carencia en el desarrollo de la verdadera auto-eficacia, para mejorar los procesos de investigación. Entre estos: la comprensión de lo aprendido, el uso de destrezas mentales en la identificación y resolución de problemas y el desarrollo de la creatividad.</p>	<p>*Negocian sobre la base de horas dictadas y no en qué y cuánto aprenden los alumnos. Los profesores deben actuar y evaluar en términos del éxito de los alumnos.</p> <p>*Falta conciencia en los estudiantes del rol del docente, quien no está para transmitir conocimiento, sino que debe crear y facilitar condiciones para que el educando los obtenga mediante su propio esfuerzo y voluntad.</p>	<p>*Definir objetivos claros, que constituyan la base de todas las decisiones que se tomarán en la implementación de la EME.</p> <p>*En la asignación de asesorías, no ha sido posible en su totalidad lograr la ubicación de acuerdo a su Competencia y/o especialización. Se refiere a la necesidad de tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona, para considerar su ubicación en la temática que tenga más conocimiento y experiencia.</p>
--	--	---	---	---	--

COMITÉ DE CONVIVENCIA	<p>*Normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto.</p> <p>*Deben incluir la definición de claros procedimientos para formular las quejas o reclamos al respecto.</p> <p>5. Procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre miembros de la comunidad. Deben incluir instancias de diálogo y de conciliación.</p> <p>7. Definición de sanciones disciplinarias aplicables a los alumnos, incluyendo el derecho a defensa.</p> <p>8. Reglas para la elección de representantes al Consejo Directivo y para la escogencia de voceros en los demás consejos previstos en el presente decreto. Debe incluir el proceso de elección del personero de los estudiantes.</p>	<p>*El proceso para la toma de decisiones en el comité de convivencia se torna dispendioso necesita una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución, una elección entre varias alternativas existentes, y verificación de la alternativa que se elige (ahora y en cierto tiempo en el futuro) para resolver el problema.</p> <p>*Ante algunas eventualidades se nota, que no todos los docentes conocen el aplicativo del manual de convivencia en los procesos de las diferentes situaciones de conflicto con los estudiantes.</p>	<p>* El profesor no impone ni dicta normas de conducta sino estimula a los educandos a buscar por sí mismos las formas de estudio y de comportamiento</p> <p>*Falta concienciar a los estudiantes en cuanto a los objetivos y procedimientos adoptados en las actividades formativas que asigna el comité de convivencia que no son fruto del capricho, sino resultados de la investigación y de la reflexión respecto a la falta que hay cometido.</p>	<p>*Los docentes son justos, mediadores y comprensivo.</p> <p>*Falta que desde el comité se proponga un cuidadoso sistema de incentivos tanto para docentes como para estudiantes representantes con resultados significativos en la consecución de objetivos institucionales. Lo cual permite mejorar las actitudes positivas como: optimismo, cooperación, compromiso, aceptación de objetivos, buena voluntad, lealtad, entre otras.</p> <p>*Se carece de argumentos ante los casos gravísimos convivenciales, por temor a tutelas por parte de los padres; lo que se fijan criterios para disminuir los niveles de deserción.</p>	<p>*Falta un trabajo interdisciplinar con el área de sociales especialmente para asesorar, involucrar, empoderar a los estudiantes representantes, contralor personero, entre otros. Asesorándolos respecto de los procesos, funciones claras y proyectos en los que pueden intervenir, haciendo más significativo su gestión y participación.</p> <p>*Se han presentado algunas dificultades, respecto a la delegación de estudiantes representantes, pues generalmente no son los que poseen las mejores capacidades de liderazgo.</p>
------------------------------	--	---	---	--	--

La información recolectada en cada uno de los estamentos con respecto a las categorías de análisis arrojó las siguientes observaciones:

- ✓ Se requiere que los docentes del consejo directivo, ganen espacios de participación en la toma de decisiones, respecto a los criterios en asignación de cupos disponibles a estudiantes nuevos. Debido que la mayoría de los cursos se encuentran con sobrecupo.
- ✓ Se hace necesario una comunicación previa, con los compañeros docentes; previo conocimiento de la agenda de los consejos directivos, para atender las necesidades de los compañeros docentes
- ✓ Desde el consejo académico se deben establecer procedimientos bien definidos, que tenga coherencia con los objetivos institucionales para lograr mayor participación de los miembros de la comunidad.
- ✓ Se requiere hacer más seguimiento a los estudiantes que se les sugiere, desde la comisión, consultas o tratamientos externos
- ✓ Se sugiere en algunas asignaturas mejorar la metodología y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje para que lleve al dominio pleno de lo aprendido.
- ✓ Para aplicar la autogestión en un equipo de trabajo se hace necesario desarrollar la capacidad individual y del grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses de la institución educativa.
- ✓ Sugiere ampliar la educación centrada en el colegio hacia una educación centrada en el éxito de los alumnos.
- ✓ Se hace necesario verificar el trabajo, generar procesos de evaluación que genere planes de mejoramiento y estar en continua retroalimentación para alcanzar los objetivos institucionales.
- ✓ El orgullo por la labor es la propia sensación de auto-eficacia. Un mayor sentido de pertenencia institucional generaría mejores resultados, ya que al sentirse identificados con los principios institucionales y los objetivos que se persiguen se logrará un fortalecimiento del empoderamiento de la gestión pedagógica.
- ✓ Los docentes que hacen parte del proyecto EME asisten continuamente a capacitaciones de actualización pedagógica, por cuenta propia, viéndose reflejado en

la innovación e implementación de actividades a la vanguardia y la interrelación de disciplinas, útiles para una mejor integración de los conocimientos.

- ✓ Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos.
- ✓ Hay que maximizar la calidad durante el proceso y prever logros de éxito más que preocuparse por los fracasos.
- ✓ La institución debe responder en un sentido de unidad de esfuerzos y de propósitos; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.
- ✓ Se hace necesario que los docentes especialmente del área de sociales, capaciten a los estudiantes en temas relacionados con empoderamiento institucional para que ellos se apropien realmente de las necesidades de su colegio y sepan escoger su grupo de trabajo.

Estos elementos, desde el enfoque de las categorías propuestas se convierten en insumo para diseñar la propuesta de gestión que será implementada en la institución. La cual tiene como meta general, para el año 2013, que el 75% de los docentes participantes logren fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica, en el Colegio Marsella. Intervención que se verá reflejada en el resultado de la encuesta a estudiantes de los cambios reflejados dentro del aula y el mejoramiento de la calidad educativa Institucional.

1.6 RESULTADOS DEL DIAGNÒSTICO

Del cruce y análisis comparativo de los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos se obtuvieron los siguientes resultados:

- El colegio Marsella, I.E.D., presenta algunas dificultades en cuanto a la consecución de las metas institucionales. Esto se debe, según lo que se pudo comprobar, por la falta de una concordancia entre los objetivos institucionales y los objetivos personales de cada uno de los docentes.
- En cuanto a las capacidades relacionadas con el empoderamiento de la gestión pedagógica, se pudo comprobar que éstas son susceptibles de ser mejoradas, ya que en las

diferentes interacciones sociales hay dificultades por el tipo de labor que se desempeña y la confrontación de intereses personales.

- Los indicadores que señalaron mayores debilidades están orientados hacia la comunicación asertiva, ya que en muchas ocasiones no se comunica con precisión, no fluye de manera organizada o en muchas ocasiones no llega a tiempo o se tergiversa.
- Se pudo comprobar que hay debilidades en cuanto al manejo de autoridad por cuanto existe estamentos que están tomando decisiones sin consultar con los docentes o con los otros estamentos, tal es el caso que se presenta con el Consejo directivo o el equipo de gestión, donde se determinan actividades, acciones o estrategias que muchas veces no se dan a conocer a los docentes de manera adecuada o con anticipación.
- Se identificó que mayor sentido de pertenencia institucional generaría mejores resultados, ya que al sentirse identificados con los principios institucionales y los objetivos que se persiguen se logrará un fortalecimiento del empoderamiento de la gestión pedagógica.
- Aunque la institución está unificada en cuanto a unos criterios generales de educación se requiere que haya unificación en cuanto a criterios específicos como los estipulados en el Manual de Convivencia en cuanto al porte del uniforme, la disciplina dentro del aula, la exigencia en términos académicos, el control de asistencia y cumplimiento por parte de los estudiantes, etc.
- Para aplicar la autogestión en un equipo de trabajo se hace necesario desarrollar la capacidad individual y del grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que permita defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses de la institución educativa.
- Se hace necesario verificar el trabajo, generar procesos de evaluación que genere planes de mejoramiento y estar en continua retroalimentación para alcanzar los objetivos institucionales.
- En cuanto a la capacidad de autogestión, los docentes se ven limitados por cuanto en muchas ocasiones se ven presionados por las muchas actividades que hay que realizar, por el poco tiempo con que se cuenta para el desarrollo exitoso de las mismas o por la presión de tener que mostrar para que se genere un reconocimiento por parte de las directivas.
- En este mismo sentido en muchas ocasiones los docentes no realizan ciertas actividades por considerar que éstas no hacen parte de las funciones de su cargo o que se están

extralimitando en funciones, esta falta de proactividad se ve reflejada en la poca participación en la toma de decisiones en los estamentos de participación o a la hora de asumir responsabilidades que no tienen un directo responsable.

- Otra de las dificultades que resultó del cruce de los instrumentos utilizados fue la preocupación por mostrar resultados por encima de los procesos, haciendo énfasis en aquellas actividades que son vistosas y no en las que demandan más trabajo colaborativo, más compromiso personal e institucional.

CAPITULO II

2. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO MARSELLA.

La propuesta de gestión busca implementar estrategias, requeridas en los procesos para mejorar el empoderamiento de la gestión pedagógica con participación de toda la comunidad docente de la jornada mañana y que permita la consolidación de actitudes y capacidades para atender las exigencias que plantea el nuevo contexto educativo.

Esta investigación va orientada hacia la resolución de problemas prácticos inmediatos, en este caso, el bajo empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del colegio Marsella, evidenciado en algunas dificultades presentes en actitudes y capacidades propias del empoderamiento.

2.1. PROPUESTA DE GESTIÓN E INTERVENCIÓN DE LA REALIDAD.

Constituye el diseño e implementación de un plan estratégico a través de la creación de un módulo de talleres de intervención docente; los cuales se diseñaron teniendo en cuenta para su desarrollo, un proceso evolutivo con el cumplimiento de cuatro etapas, estas son: Sensibilización, reflexión, presentación o de refuerzo y etapa de producción.

Son actividades enfocadas a fortalecer las aptitudes y capacidades que forman parte de cada una de las categorías definidas en el diagnóstico; comunicación asertiva, autogestión, trabajo colaborativo y el delegar funciones. Con ejercicios de reflexión personal y colectiva para generar en los docentes, un proceso continuo de optimización de cada categoría descrita, para mejorar el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes del Colegio Marsella I.E.D, respondiendo así, a estrategias claves para alcanzar la meta propuesta.

La siguiente tabla responde a la descripción de las categorías de intervención:

Tabla 9: Categorías de Intervención y Componentes

CATEGORÍA DE INTERVENCIÓN	COMPONENTES
<p>COMUNICACIÓN ASERTIVA: Definida como la capacidad de transmitir y expresar los mensajes de manera clara y concisa sin dañar a los demás y haciendo respetar los derechos propios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Circulación y acceso a la información. • Tener claro cuáles son las necesidades personales y buscar la manera de solventarlas sin perjudicar a los demás. • Capacidad de tomar decisiones asertivas • Expresa en forma clara lo que siente, piensa o necesita. • Facilidad para expresar y defender puntos de vista sin llegar a ser impositivo. • Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales. • Capacidad para enfrentar las situaciones difíciles.
<p>AUTOGESTIÓN: según la RAE “Sistema de organización de una empresa según el cual los trabajadores participan en todas las decisiones.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información y tiempo para cumplir con el trabajo institucional. • Ser proactivo en su labor • Concertación a la hora de definir objetivos y acciones. • Autonomía y libertad para la toma de decisiones. • Docentes proactivos ante situaciones adversas. • Iniciativa para realizar tareas. • Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
<p>TRABAJO COLABORATIVO Capacidad de las personas de responder eficazmente, de manera propositiva, al trabajo colectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales. • Respeto por la palabra del otro. • Tener una visión positiva del trabajo; el trabajo es un reto. • Capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros. • Objetivos y metas claras. • Relación armoniosa y de cooperación entre pares académicos y con las directivas. • Colaboración en la resolución de conflictos o retos relacionados con el ámbito escolar.
<p>DELEGAR FUNCIONES Es el principio de la eficacia en la delegación: Un buen líder sabe diferenciar lo más significativo y trascendente de sus actividades para ejercerlas personalmente, dejando lo secundario o adjetivo para ser ejecutado por subalternos debidamente escogidos, a quienes confiere autoridad para cumplir con tal misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades y funciones claramente definidas. • Trabajo justo y equitativo en el colegio. • Gestión académica y administrativa propositiva a la hora de crear las condiciones para que la comunidad educativa asuma el compromiso de lograr metas y objetivos institucionales. • Establecer roles y confiar en quien se delega. • Capacidad para delegar tareas o funciones sin sentir el temor de estar perdiendo autoridad. • Seguridad frente a la toma de decisiones o acciones.

2.1.1 Cronograma de actividades

Las actividades deben estar programadas de tal manera que en el transcurso del año se vayan observando, los avances, estancamientos o retrocesos en cada una de estas capacidades, al final del proceso se hará una evaluación que involucrará a los estudiantes; quienes, mediante una escala tipo Likert, valorarán el cambio de actitud de sus docentes durante el año lectivo 2013.

Según el calendario académico, establecido por la Secretaría de Educación Distrital, para el 2013 y teniendo en cuenta la organización institucional y lo acordado con el equipo de gestión para la implementación de los talleres, se planteó el siguiente cronograma:

Tabla 10: Cronograma de Actividades 2013

ACTIVIDAD	NÚMERO DE LA SEMANA SEGÚN CALENDARIO ACADÉMICO 2013																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ACTIVIDAD INICIAL																				
TRABAJO COLABO 1	X																			
TRABAJO COLABO 2					X															
AUTOGESTIÓN 1									X											
AUTOGESTIÓN 2													X							
DELEGAR 1																		X		
ACTIVIDAD	NÚMERO DE LA SEMANA SEGÚN CALENDARIO ACADÉMICO 2013																			
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
DELEGAR 2	X																			
COMUNICACIÓN 1					X															
COMUNICACIÓN 2									X											
ACTIVIDAD FINAL													X							
EVALUACIÓN																	X			

2.1.2 Objetivos de la implementación de la propuesta.

Las actividades tienen el propósito de involucrar a los profesores en el proceso de fortalecimiento de la gestión pedagógica; por una parte, se los invita a la construcción de

estrategias encaminadas a optimizar cada una de las categorías que se abordan en los talleres, de tal manera que, después de haber reflexionado sobre las fortalezas y debilidades que se tienen a nivel Institucional, se propongan acciones o compromisos que ayudarían a la Institución en cuanto al logro de los objetivos orientados a mejorar la calidad Educativa.

Por otra parte se pretende que, posterior a la aplicación del taller de apertura; de socialización y sensibilización, sean algunos docentes quienes voluntariamente lideren los talleres posteriores que hacen parte del módulo de la propuesta de intervención. Se busca que de esta forma haya mayor motivación y compromiso y su participación sea más significativa. Por lo tanto, en esta etapa se espera que algunos docentes se inscriban voluntariamente y de acuerdo sus capacidades, para ser talleristas y se preparen para asumir dicha misión.

Posteriormente, cada taller será dirigido por un o un grupo de docentes, teniendo en cuenta que las capacidades personales estén acordes a la categoría que va a trabajar, con una explicación previa, por parte de la coordinadora del proyecto, respecto a los objetivos que se persiguen, la metodología y demás conocimientos necesarios para llevar a buen término cada actividad. Con esta forma de implementar la propuesta se incentivarán a hacerse partícipes del proceso que se llevará a cabo durante el año 2013.

El diseño, los objetivos y la puesta en práctica de las actividades que se propusieron están articulados entre sí, ya que cada una, de las cuatro categorías de intervención que se pretende potenciar depende de las otras tres y el trabajo con cada capacidad se evidencia en la labor diaria de los docentes.

2.1.3 Recursos

Se requiere un salón con televisor con entrada para computador o un video beam, lapiceros, lápices, hojas carta u oficio: blancas, de colores y fotocopias.

Espacios y tiempos

Para el logro de los objetivos propuestos se sugiere que haya un espacio de tiempo previsto sin estudiantes, para la aplicación de los talleres. El tiempo destinado para cada uno es de una

hora y 30 minutos, ese día la entrada de los estudiantes se realizará a las 7:30am. Se propone que los días sean rotativos, uno cada mes. También es posible en jornadas pedagógicas.

El lugar para realizar las actividades será el salón de audiovisuales o las canchas del colegio.

2.1.3.1 Recursos de evaluación parcial y general de la propuesta

Para la evaluación general de la propuesta se tendrá en cuenta dos componentes:

1. La evaluación de los talleres. Donde cada taller, trae consigo una matriz de evaluación, que será diligenciada individualmente por los asistentes, la cual permitirá hacer un seguimiento al proceso de fortalecimiento del empoderamiento de la gestión pedagógica, de los docentes.

2. La matriz de evaluación que se le aplicara finalizada la implementación de la propuesta, un grupo de 50 estudiantes seleccionados al azar para rastrear el punto de vista, frente a la evolución que ha tenido el desarrollo de los procesos en las clases, los proyectos y la interacción desde el punto de vista pedagógico, con los docentes.

2.1.4 Responsables

La señora rectora, con el apoyo del consejo directivo y académico. Durante el desarrollo del proceso la docente, coordinadora del proyecto, estará explicando los objetivos y la metodología, a los docentes Talleristas, encargados de implementar las actividades diseñadas en cada sesión o etapa de los diferentes talleres a implementar, según las necesidades detectadas en el diagnóstico y los resultados de la evaluación posterior a cada actividad de intervención docente.

2.1.4.1 Recomendaciones para los talleristas

Antes de los talleres:

Es importante que el facilitador se prepare con anticipación a los talleres, para esto debe tener en cuenta:

- Revisión de la parte teórica del curso, relacionando temas que se tocarán en los talleres
- Revisión y elaboración de materiales de apoyo (fichas, tarjetas de trabajo, etc.)
- Previsión de problemas en los talleres ya sea con los participantes o con los temas a tratar

Durante los talleres:

Recuerde que como facilitador usted es la principal guía para los participantes, por ello:

- Muestre buena disposición todo el tiempo ante los participantes.
- Establezca un nivel adecuado de empatía con el grupo, creando un clima de confianza.
- Resuelva de manera asertiva las dudas de los participantes, recuerde que usted es el facilitador y no hay preguntas absurdas.

2.1.5 Costos generales del proyecto

Tabla 11: Costos Generales del Proyecto

INVERSIÓN INICIAL	GANANCIAS INSTITUCIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • 10 sesiones cada una con una duración de 1 hora y 30 minutos. • 1 Hora con estudiantes, a quienes se les socializara el proyecto que se ha venido desarrollando y posteriormente, se aplicará encuesta de evaluación a docentes. <p>Tiempo total: 16 horas</p>	<p>Al finalizar los talleres, los docentes estarán en capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar una actitud asertiva, que sirva como motor generador de resultados. • Reconocer que los objetivos institucionales es una responsabilidad de todos. • Conocerse más a sí mismos. • Reconocer la importancia de los valores en las relaciones inter-personales. • Mejorar la Comunicación con los demás integrantes del equipo; siendo asertivos en la toma de decisiones. • Serán más proactivos en las funciones que se les delegue. • Fortalecer la Asertividad y la Pro-actividad en el desarrollo de cada proceso Institucional • Comprender que no siempre nuestras ideas prevalecen, y que las ideas de beneficio común son las aplicables. • Sabrán delegar; identificando las capacidades de sus compañeros, respetando su ritmo laboral y confiando en ellos. • Aprender de las experiencias personales e institucionales. • Aprender a decir NO, sin ofender, basados en valores. • Sentirse libres de expresar sus sentimientos y puntos de vista, respetando a los demás y sus opiniones.

2.2 MÒDULO DE TALLERES CON DISEÑO DE ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA PRÁCTICA DOCENTE.

Como se podrá observar cada actividad trae cuatro momentos de los cuales merecen ser explicados, ya que la intención es orientarlos hacia el modelo de gestión de calidad total, que promueve la mejora continua por medio de la evaluación constante:

1. Etapa de sensibilización: está diseñada para que los docentes entren en contacto con la temática, se motiven y tengan una actitud positiva y propositiva.
2. Etapa de reflexión: enseguida de la actividad lúdica propuesta los docentes pasarán a reflexionar sobre la temática, desde una perspectiva general que aún no involucra o no relaciona aspectos específicos de la labor del docente o del contexto institucional.
3. Etapa de presentación o de refuerzo: en este momento se pretende reforzar la temática de manera teórica, fortaleciendo la temática conceptualmente y sugiriendo algunos criterios o estrategias para mejorar la habilidad que se está trabajando.
4. Etapa de producción: se espera que los docentes en esta etapa propongan estrategias personales y/o institucionales que ayuden a mejorar cada una de las categorías que se están trabajando.

Con las actividades que se plantean a continuación se espera que se evidencie el fortalecimiento en los componentes correspondientes a cada categoría que se mencionan, teniendo en cuenta que esto es un proceso de largo aliento y que para alcanzar un logro significativo requiere de un trabajo institucional fuerte, por procesos y por etapas, para ir evaluando qué tanto se ha avanzado, cuáles han sido las fallas o impedimentos detectados y qué se debe hacer para mejorarlos.

La propuesta que se lanza a continuación debe ir acompañada de una estrategia de gestión administrativa y escolar que enfoque los diferentes procesos de organización escolar hacia el objetivo general.

En este caso se propone, para hacer un seguimiento significativo se utilice la estrategia del ciclo Deming o ciclo PHVA, que busca el mejoramiento continuo a partir de una planeación

(¿Qué hacer, cómo hacerlo?), que incluye un diagnóstico, un ejercicio de aplicación de las actividades, acciones o estrategias que se requieran para avanzar en la consecución de los objetivos institucionales, luego una etapa de verificación de lo alcanzado, de lo que quedó pendiente, de las dificultades y aciertos y finalmente actuar (¿Cómo mejorar la próxima vez?) para iniciar el ciclo con una nueva planeación

MÓDULO CON DISEÑO DE TALLERES

“APERTURA Y SENSIBILIZACION EN LA IMPLEMENTACION DEL AÑO DEL EMPODERAMIENTO DE LA GESTION PEDAGOGICA EN EL COLEGIO MARSELLA 2013”

Taller 1: *Hacia en Empoderamiento de la Gestión Pedagógica*

La actividad reconociendo capacidades está basado en “El Desarrollo de habilidades, valores y actitudes propuestos en la misión” del Tecnológico de Monterrey, disponible en:

<http://www.uctemuco.cl/cedid/archivos/apoyo/El%20desarrollo%20de%20habilidades,%20actitudes%20y%20valores.pdf>

Y la actividad del socio drama se adaptó de <http://www.disaster->

[info.net/desplazados/documentos/escuelasaludable/60tecnicaspaticipa.htm#11](http://www.disaster-info.net/desplazados/documentos/escuelasaludable/60tecnicaspaticipa.htm#11)

HACIA EL EMPODERAMIENTO DE LA GESTION PEDAGOGICA: ACTITUDES Y CAPACIDADES QUE SE PUEDEN FORTALECER PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Taller	Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales.	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, hojas blancas tamaño carta, lapiceros
Objetivo general	Reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.				
Objetivo específico 1	Motivar a los docentes para que participen en el desarrollo de la temática.				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos) Reconociendo capacidades En el puesto que ocupe cada docente, van a encontrar un papel con el nombre de un compañero y al respaldo van a colocar solo una de las siguientes capacidades: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para tomar decisiones efectivas. • Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales. • Capacidad para concertar y consensuar. • Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas. • Capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros. • Capacidad para tener relaciones y de cooperación con los pares académicos y las directivas. • Capacidad para delegar tareas o funciones sin sentir el temor de estar perdiendo autoridad. • Capacidad para liderar de manera justa y equitativa. Después se formaran grupos de acuerdo a la capacidad que se les haya asignado y quien dirige la actividad hará la reflexión sobre la importancia de reconocer las actitudes y capacidades positivas en un equipo de trabajo.				
Objetivo específico 2	Reconocer actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.				
Actividad	ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos) En cada uno de los equipos que se formaron en la primera etapa del taller, se nombrará un líder que delegue funciones y organice al				

	grupo para realizar un dramatizado sobre situaciones laborales conflictivas entre docentes relacionadas con izadas de bandera, actos culturales, semana de refuerzo académico, consejo académico, reuniones de área o cualquier otro espacio de la vida escolar donde se hayan presentado este tipo de situaciones. El dramatizado debe ser corto, con un relato introductorio donde se dé a conocer el contexto en el que se presentó la situación. Finalizada la dramatización se hará una socialización de las opiniones que le merecen a cada profesor sobre la situación vivida.				
Objetivo específico 3	Dar a conocer el propósito de fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes durante el año 2013.				
Actividad	ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos) Presentación de la propuesta relacionada con las actividades encaminadas a fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica de los y las docentes. Las actividades estarán enfocadas desde el fortalecimiento de actitudes y capacidades que contribuyen a la consecución de los objetivos institucionales.				
Objetivo específico 4	Proponer estrategias para el desarrollo de las actividades o talleres propuestos para el año 2013.				
Actividad	ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos) Los, las docentes propondrán estrategias encaminadas a la realización de las actividades y/o talleres propuestos, distribuirán los talleres por grupos para la realización, se propondrá los tiempos y espacios para dichos talleres.				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad “reconociendo capacidades” fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 2: El Trabajo Colaborativo

La actividad de “el pastor y las ovejas” es tomada de: Clegg & Birch (2001). Trabajo en equipo al instante, Ediciones granica S.A.

EL TRABAJO COLABORATIVO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Taller	El trabajo colaborativo como elemento fundamental para el logro de los objetivos institucionales.	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, vendas para cubrir los ojos, hojas blancas tamaño carta, lapiceros
Objetivo general	Reflexionar sobre la importancia del trabajo colaborativo y proponer estrategias para mejorar o potenciar el trabajo en equipo a nivel institucional.				
Objetivo específico 1	Sensibilizar a los docentes frente al trabajo colaborativo.				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (35 minutos) ACTIVIDAD EL PASTOR Y LAS OVEJITAS Esta actividad promueve la capacidad de resolución de situaciones en las que se requiere de trabajo en equipo, la coordinación de esfuerzos, la buena comunicación y el liderazgo. Permite experimentar la sensación colectiva de éxito una vez concluida la actividad. Se formarán equipos de 10 integrantes, se distribuirán los roles quedando un integrante como el pastor y los nueve restantes como las ovejas; cada grupo deberá diseñar un método de comunicación mediante sonidos entre el pastor y el resto de los miembros. Las ovejitas se vendarán los ojos deberán responder a las señales acústicas para poder llegar al corral, previamente establecido.				
Objetivo específico 2	Reflexionar sobre la importancia del trabajo colaborativo.				
Actividad	ETAPA DE REFLEXIÓN (20 minutos) ¿Qué capacidad se está trabajando? ¿Qué dificultades se encontraron en el desarrollo de la actividad? ¿Cómo se pueden solucionar estas dificultades? ¿Qué fortalezas se identificaron en el grupo al realizar la actividad? ¿Cómo relaciono esta actividad con la labor que se desempeña en el colegio? ¿Qué dificultades y fortalezas encuentro?				
Objetivo específico 3	Mostrar las ventajas del trabajo colaborativo y los factores que obstaculizan.				
Actividad	ETAPA DE PRESENTACIÓN (15 minutos) Presentación de diapositivas trabajo colaborativo un elemento fundamental para el logro de los objetivos institucionales (diapositivas, exposición)				
Objetivo específico 4	Proponer estrategias para mejorar o fortalecer el trabajo colaborativo.				
Actividad	ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos) En grupos proponer estrategias para mejorar o fortalecer el trabajo colaborativo. ¿Cómo mejorar el trabajo colaborativo institucional? ¿Qué proponemos como equipo para orientarnos hacia los objetivos institucionales?				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “El Trabajo Colaborativo Como Elemento Fundamental Para El Logro De Los Objetivos Institucionales.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad “el pastor y las ovejitas” fue pertinente para trabajar la capacidad de trabajo en equipo.					
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					
Se identificaron algunas fortalezas y debilidades del trabajo en equipo institucional.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para mejorar o fortalecer el trabajo en equipo institucional.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 3: Avanzando hacia el Trabajo Colaborativo

El problema “Carrera de coches” fue tomado de:

http://www.odinamica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=269:carrera-de-autos&catid=67:dinamicas&Itemid=70

“AVANZANDO HACIA EL TRABAJO COLABORATIVO, COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL TRABAJO INSTITUCIONAL”

Taller	Carrera de coches.	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, hojas blancas tamaño carta,
Objetivo general	Mostar las ventajas del trabajo colaborativo, los factores que lo obstaculizan y proponer estrategias encaminadas a fortalecer el trabajo colaborativo institucional.				
Objetivo específico 1	Motivar a los docentes para que participen en el desarrollo de la temática.				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos) Los docentes se organizaran en grupos de tal manera que queden intercalados (numerar los docentes de uno a cinco y luego que se agrupen los número uno, los número dos y así sucesivamente). La tarea del grupo consiste en encontrar un método de trabajo que resuelva con la máxima rapidez el problema que propone el texto “Carrera de coches”. Cada grupo intenta solucionar el problema de manera participativa. Ganará el grupo que termine primero. Texto: Carrera de coches Hay ocho carros de marcas y colores diferentes, que están alineados para salir en carrera. Hay que establecer el orden en que están colocados desde la siguiente información · El Ferrari está entre los coches, rojo y ceniza. · El coche ceniza está a la izquierda del Lotus.				

	<ul style="list-style-type: none"> · El Mc Laren es el segundo de la izquierda del Ferrari y el primero a, la derecha del coche azul. · El Tyrrel no tienen ningún coche a su derecha y está a continuación del coche negro. · El coche negro está entre el Tyrrel y el coche amarillo. · El Shadow no tienen ningún coche a su izquierda y está a la izquierda del coche verde. · A la derecha del coche verde está el March. · El Lotus es el segundo a la derecha del coche crema y el segundo a la izquierda del coche marrón. · El Iso es el segundo de la izquierda del Iso. 				
Objetivo específico 2	Identificar las ventajas y los factores que obstaculizan el trabajo colaborativo.				
Actividad	<p>ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos)</p> <p>Se orientará la reflexión a partir de la socialización de las fortalezas y dificultades encontradas a la hora de trabajar en equipo.</p> <p>¿Qué fue lo primero que hicieron al recibir la hoja?</p> <p>¿Cómo se organizaron internamente para realizar el trabajo?</p> <p>¿Qué actitudes de las y los integrantes del grupo ayudaron al trabajo?</p> <p>¿Qué actitudes dificultaron el trabajo en equipo?</p>				
Objetivo específico 3	Presentar las características y ventajas del trabajo colaborativo.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos)</p> <p>Se presentará un video relacionado con el tema o una presentación en PowerPoint que cumpla con el objetivo propuesto.</p>				
Objetivo específico 4	Proponer estrategias orientadas a fortalecer el trabajo colaborativo a nivel institucional.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos)</p> <p>Se orientará la actividad a partir del trabajo que ya se elaboró en el primer taller y se analizará si las estrategias planteadas han dado resultado, si hay que mejorar o cambiar la primera propuesta o hay que fortalecerla.</p>				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “avanzando hacia el trabajo colaborativo como estrategia para fortalecer el trabajo institucional”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad “carrera de coches” fue pertinente para motivar a los docentes a participar en el desarrollo del tema.					
Se explicó y dirigió de manera clara toda la actividad.					
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo colaborativo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					
Se identificaron algunas fortalezas y debilidades del trabajo colaborativo a nivel institucional.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para mejorar o fortalecer el trabajo en equipo y colaborativo institucional.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 4: La Autogestión

El cuento “La asamblea en la carpintería” fue tomada de http://www.filosofiaparalavida.org/2013_03_asamblea-en-la-carpinteria.html

LA AUTOGESTIÓN, UN PASO MÁS PARA ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

“Las cosas bien hechas, si son reconocidas tienden a repetirse”.

Taller	La autogestión, un paso más para alcanzar nuestros objetivos institucionales.				
Objetivo general	Analizar la importancia de la autogestión y proponer estrategias personales e institucionales para mejorar la autogestión de los docentes del colegio Marsella.				
Objetivo específico 1	Sensibilizar a los docentes frente a aquellas actitudes y creencias que no favorecen la autogestión.				
Actividad	<p>ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos)</p> <p>Se presentará unas diapositivas o video con el relato de la asamblea en la carpintería</p> <p>ASAMBLEA EN LA CARPINTERIA</p> <p><i>Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea, fue a una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.</i></p> <p><i>El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar.</i></p> <p><i>¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido!</i></p> <p><i>Y, además, se pasaba el tiempo golpeando.</i></p> <p><i>El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.</i></p> <p><i>Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija.</i></p> <p><i>Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.</i></p> <p><i>Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.</i></p> <p><i>En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo.</i></p>	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, vendas para cubrir los ojos, hojas blancas tamaño carta, lapiceros

	<p><i>Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un fino mueble.</i></p> <p><i>Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.</i></p> <p><i>Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:</i> <i>- "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades.</i> <i>Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos".</i></p> <p><i>La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.</i></p> <p><i>Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.</i></p> <p><i>Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán.</i> <i>Cuando en una empresa el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa.</i></p> <p><i>En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es cuando florecen los mejores logros humanos.</i></p>				
Objetivo específico 2	Reflexionar sobre la importancia de la autogestión y proponer estrategias personales para mejorar la autogestión.				
Actividad	<p>ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos)</p> <p>Se orientará la reflexión a partir de las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué actitudes o comportamientos de las personas se pueden relacionar con cada una de las herramientas?</p> <p>¿Cómo las características de cada persona se pueden orientar hacia trabajos específicos dentro de una organización?</p> <p>¿Cómo hacer para identificar las características personales y aprovecharlas para mejorar el desempeño personal?</p> <p>¿Cómo se relaciona todo lo anterior con la autogestión?</p>				
Objetivo 3	Exponer las características y ventajas de la autogestión				
Actividad	<p>ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos)</p> <p>La autogestión una aproximación a sus características, ventajas y modos de conseguirla (presentación en diapositivas)</p>				
Objetivo específico 4	Planificar, de manera ordenada y objetiva, estrategias institucionales para el fortalecimiento de la autogestión de los docentes del colegio Marsella.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos)</p> <p>¿Qué actitudes o comportamientos no favorecen la autogestión de los docentes del colegio Marsella?</p> <p>¿Cómo elevar los niveles de autogestión dentro del colegio Marsella?</p> <p>¿Qué estrategias mejorarían o fortalecerían la autogestión de los docentes del colegio Marsella?</p> <p>Complementando la anterior pregunta ¿Qué propuestas formulamos para ser aplicadas a nivel institucional?</p>				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “la autogestión, un paso más para alcanzar nuestros objetivos institucionales.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La presentación “Asamblea en la carpintería” fue pertinente para evaluar la capacidad de autogestión.					
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					
El objetivo de Reflexionar sobre la importancia de la autogestión y proponer estrategias personales para mejorar la autogestión se cumplió a cabalidad.					
Se identificaron algunas fortalezas y debilidades personales relacionadas con la autogestión.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias institucionales para el fortalecimiento de la autogestión de los docentes del colegio Marsella.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 5: La Proactividad Premisa Fundamental de la Autogestión

La actividad liberando emociones está adaptada de dinámicas para motivar disponible en:

<http://dinamicasformativas.blogspot.com/2013/04/dinamicas-de-colaboracion-y-comunicacion.html>

LA PROACTIVIDAD COMO PREMISA FUNDAMENTAL QUE IMPERA EN LA AUTOGESTION DEL DOCENTE PARA EMPODERARSE DE LOS OBJETIVOS PEDAGÓGICOS INSTITUCIONALES

“Proactividad es la actitud que prevé, previene y actúa”

Taller	La proactividad como premisa fundamental que impera en la autogestión del docente para empoderarse de los objetivos pedagógicos institucionales.	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, hojas blancas tamaño carta, marcadores
Objetivo general	Identificar la proactividad como premisa fundamental que impera en la autogestión del docente para empoderarse de los objetivos pedagógicos institucionales.				
Objetivo específico 1	Comprender que en el trabajo institucional se presentan situaciones en las que hay que tener un buen control de las emociones.				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos) Liberándonos de cargas emocionales Se le pedirá a los docentes que en una hoja describan una situación conflictiva por la que hayan pasado dentro de la institución y que esté relacionada con otro compañero de trabajo. Esta situación debe partir preferiblemente desde una experiencia en la que la persona que está describiendo la situación haya gestionado o esté realizando una actividad que le demandó mucho esfuerzo o que dicha actividad hacía parte más del esfuerzo personal que de una obligación institucional y que				

	<p>a raíz de la actitud desobligante del compañero se haya desmotivado. Descríbala de tal forma que la otra persona implicada se dé por enterada.</p> <p>Las hojas serán puestas en una urna en la que luego se seleccionará una al azar para ser leída. Cada una de las hojas que se vaya leyendo se quemará como símbolo de cambio y de purificación.</p> <p>Luego se dará la oportunidad de que si alguien quiere compartir una situación que haya vivido con otro compañero de trabajo y quiera pedir disculpas o manifestar su desacuerdo con la actitud del compañero, lo pueda hacer.</p>				
Objetivo específico 2	Reflexionar sobre las actitudes que favorecen la autogestión institucional.				
Actividad	<p>ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos)</p> <p>“Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan”</p> <p>Se orientará la reflexión con las siguientes preguntas:</p> <p>¿Qué actitudes no favorecen el trabajo institucional?</p> <p>¿Cómo podemos mejorar aquellas actitudes que están perjudicando el trabajo institucional?</p>				
Objetivo específico 3	Identificar las actitudes proactivas que favorecen la autogestión.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos)</p> <p>“Las reglas están cambiando. Ahora se nos juzga según nuevas normas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”. (Goleman, 1999, La Inteligencia emocional en la empresa).</p> <p>La Proactividad significa, más allá de <i>tomar la iniciativa y crear acciones</i>, el asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que debemos hacer y cómo lo vamos a hacer.</p> <p>Quien dirige el taller hará una reflexión sobre las características de una persona reactiva y una persona proactiva.</p> <p>Persona con actitud reactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacciona agresivamente ante los problemas. • No prevé las consecuencias de sus acciones. • No gusta del análisis y reflexión, antes de actuar, por ello sólo reacciona. • Le falta desarrollar la autoconciencia de sus acciones. • Su foco de atención y preocupación son las circunstancias externas. • Busca cambiar los problemas del entorno, sin darse cuenta de que es parte del problema. <p>Persona con actitud proactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica los problemas antes de que aparezcan y toma acciones anticipadas. • Piensa y hace conciencia antes de actuar. • Toma la iniciativa para lograr los objetivos. • Actúa de manera perseverante para lograr lo que se propone. • Es responsable de lo que dice y hace, así como de sus consecuencias. • En cada problema ve una oportunidad. <p>“Los siete hábitos de las personas altamente efectiva” Franklin</p>				

	Covey				
Objetivo específico 4	Proponer estrategias que ayuden fortalecer la proactividad a nivel institucional.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos)</p> <p>Los docentes, orientados por el tallerista, realizarán una lluvia de ideas sobre las actitudes que pueden ayudar a mejorar la proactividad a nivel institucional.</p> <p>El ejercicio va encaminado a unificar criterios en cuanto al trabajo institucional.</p>				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia del taller “La proactividad como premisa fundamental que impera en la autogestión del docente para empoderarse de los objetivos pedagógicos institucionales.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad “ Liberándonos de cargas emocionales ” fue pertinente para identificar situaciones conflictivas y de carácter emocional.					
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					
El objetivo de reflexionar sobre las actitudes que favorecen la autogestión institucional se cumplió a cabalidad.					
Se identificaron algunas actitudes proactivas que favorecen la autogestión.					
Con este tipo de talleres se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias institucionales para el fortalecimiento de la proactividad de los docentes del colegio Marsella.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 6: Delegar Funciones una Responsabilidad de Todos

La actividad juego de roles está basado en dinámicas de grupos y juegos del portal de la familia marianista de España “Agora marianista” disponible en: http://www.marianistas.org/juegos/juegos_recreativos_II.pdf

DELEGAR FUNCIONES UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS “EMPOWERMENT SIGNIFICA TAMBIÉN DELEGAR, SIN PERDER EL CONTROL, PERO CONTROL DE LA SITUACIÓN NO DE LA GENTE.”

Taller	<p>“La definición de roles”</p> <p>Determinar el alcance de las funciones de un docente empoderado; sus responsabilidades y funciones. Permitiendo que el personal siempre sepa dónde está ubicado.</p>	Responsables: Mabel Duran,	Tiempo: 1 hora y 30	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador,
Objetivo	Comprender que el empoderamiento permite tener el control				

general	de las situaciones no de las personas.				
Objetivo específico 1	Comprender que el delegar es una actividad que requiere de una gran sensibilidad, donde cada integrante debe ir confiando y ponderando poco a poco las actividades y personas.				
Actividad	<p>ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos)</p> <p>1. Juegos de Roles; respetando el ritmo y forma de que cumplen la misión que se ha delegado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se nombra un coordinador quien guiará a todos los participantes, quienes deberán ir tomados de la mano y van a pasar por encima de una cuerda que está a cierta altura. Cada participante en su momento, definirá la forma de pasar y en quien y como se va a apoyar. • En 3 momentos se cambiará el coordinador, quien según sus propios criterios y durante la partida de juego responderá a las diferentes situaciones que se le presente, improvisando como mejor le parezca. <p>2. Actividad de Confianza: Voluntariamente escoger un participante a quien se le entregara un antifaz, y un espacio para correr hacia un grupo de docentes que se encontrara al otro lado. El docente, deberá correr unos 5 metros con los ojos vendados, brazos abiertos y una vez llegue donde está el grupo de compañeros ellos interrumpirán su paso, pero quien va corriendo sigue con el impulso. Realizar la actividad logrando que participen todos.</p> <p>Posteriormente, hacen la misma actividad pero de una manera más segura, imaginando un carril amplio y verde mientras corre deberá gritar.</p>				
Objetivo específico 2	Comprender que la delegación exitosa consiste en establecer roles y confiar en quien se delega en los ámbitos de la actividad humana.				
Actividad	<p>ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicar que la actividad desarrolla la capacidad de adquirir una identidad grupal, definir sus roles, esclarecer su propósito y establecer normas para trabajar juntos. • Comprender que la delegación exitosa del docente consiste en establecer misiones y confiar en quien delega. • Delegar no es ‘orden y mando’, significa confiar en tus colaboradores y darles las herramientas necesarias para hacer aflorar y brillar las máximas capacidades de todos los miembros y dirigirlas hacia la construcción de un objetivo común. 				
Objetivo específico 3	Fortalecer la capacidad para delegar funciones.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos)</p> <p>Se presentará unas diapositivas relacionadas con las reglas o pasos para delegar funciones para reforzar el tema y la reflexión en torno a la habilidad o capacidad para delegar funciones.</p>				
Objetivo específico 4	Proponer y planificar, con objetivos claros y realizables, estrategias encaminadas al fortalecimiento de la habilidad o capacidad para delegar funciones.				

Actividad	<p>ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos)</p> <p>Se le entregará una ficha bibliográfica en blanco a cada uno de todas del mismo color. Se les pedirá que escriban en ella una misión que le han delegado y considera no es su fuerte y por asumirla, dejó de asumir una función que le corresponde y considera se desenvuelve muy bien; donde habría podido dar más resultados.</p> <p>Posteriormente pegarla al revés con cinta en cualquier parte del tablero y en desorden.</p> <p>Para finalizar la actividad se ubican los docentes en mesa redonda y van pasando en orden de ubicación, toman cualquier ficha y leen la segunda parte únicamente. El grupo deberá adivinar quién es el autor. Se tendrán en cuenta para posterior trabajo de grupo con fines institucionales.</p> <p>Actividad de aporte Institucional:</p> <p>¿Qué podemos poner en práctica de los que se ha escrito? ¿Qué actividades o acciones de nuestra labor diaria se podrían empezar a delegar a estudiantes para que institucionalmente se pudieran implantar?</p> <p>¿Qué actividades, funciones o acciones podrían delegar las directivas del colegio?</p>				
-----------	---	--	--	--	--

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “delegar funciones una responsabilidad de todos.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad de “juego de roles” fue pertinente para tratar el tema de delegar funciones.					
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					
El objetivo de reflexionar sobre la capacidad de delegar funciones y su importancia a nivel institucional se consiguió a cabalidad.					
Se identificaron algunos pasos a tener en cuenta a la hora de delegar funciones.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para mejorar o fortalecer la delegación de funciones dentro del colegio Marsella.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 7: Delegar Funciones más que Asignar Tareas o Responsabilidades

La actividad una copia idéntica fue adaptada de técnicas de participación, disponible en: <http://www.disaster-info.net/desplazados/documentos/escuelasaludable/60tecnicaspaticipa.htm#11>

DELEGAR FUNCIONES MÁS QUE ASIGNAR TAREAS O RESPONSABILIDADES

Taller	Delegar funciones más que asignar tareas o responsabilidades.	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, hojas blancas tamaño carta, lapiceros
Objetivo general	Concienciar a los docentes de la importancia en aprender a delegar funciones en los equipos de trabajo.				
Objetivo específico 1	Motivar a los docentes para que se participen en la temática que se va a desarrollar.				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos) Una copia idéntica Se escoge un docente (ojalá quien sea escogido tenga grandes habilidades para describir) a quien se le entrega un dibujo, que sólo él o ella puede ver. A los demás docentes se les entrega, a cada uno, una hoja en blanco y un lápiz o lapicero. El profesor que ha sido seleccionado para que observe el dibujo se le pide que lo describa para que los demás compañeros puedan replicar el dibujo con la información suministrada. Luego se compara el dibujo original con lo que cada uno dibujó.				
Objetivo 2	Comprender la importancia de delegar y saber delegar.				
Actividad	ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos) A partir de la socialización de los dibujos y los comentarios que se susciten se dirigirá la reflexión teniendo en cuenta lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. El lenguaje es una herramienta limitada para transmitir con exactitud lo que se quiere. “El lenguaje sirve para todo menos para comunicarnos.” 2. Hay que ser precisos a la hora de delegar ya que si no se es preciso se puede caer en el riesgo de no cumplir con la función asignada. 3. Los sentidos son limitados: es poco lo que voy a ser capaz de captar de la experiencia de la otra persona. 				
Objetivo específico 3	Aprender a delegar de forma eficiente y segura para contar a mediano plazo con un grupo autodirigido.				
Actividad	ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos) PROYECCIÓN DE VIDEO: pasos para delegar eficazmente.				
Objetivo específico 4	Comprender que el éxito de la delegación depende de a quién se delega y de la motivación que se tenga.				
Actividad	ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos) *Creación grupal: Se entrega una frase a cada jefe de Área para que haga una pequeña representación con su grupo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la importancia de cuestionar, escuchar los puntos de vista de mis compañeros antes de reunirme con mi equipo de trabajo y tomar decisiones. 2. Se delega la función mas no la responsabilidad: Supervisar el trabajo que se delega; no delegar y olvidar 3. en una reunión, frente a una situación compleja donde hay posiciones encontradas, el equipo de trabajo llega a una solución. 4. Una situación en la que el equipo de gestión toma una decisión sin la consulta de la asamblea de docentes. a partir de la socialización y reflexión a que de lugar esta actividad se pedirá que las diferentes áreas hagan propuestas o se creen compromisos personales o institucionales.				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “delegar funciones más que asignar tareas o responsabilidades.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad “una copia idéntica” fue pertinente para tratar el tema de delegar funciones.					
Se explicó y dirigió de manera clara en toda la reunión.					
El objetivo de reflexionar sobre la capacidad de delegar funciones y su importancia a nivel institucional se consiguió a cabalidad.					
Se identificaron algunos pasos a tener en cuenta a la hora de delegar funciones.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias o generar compromisos para mejorar o fortalecer la delegación de funciones dentro del colegio Marsella.					
Se ha avanzado en el tema de delegar con respecto a la primera sesión.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 8: Enfatizando en la Asertividad de la Comunicación

La actividad de la etapa de sensibilización se adaptó de

http://www.icaso.org/vaccines_toolkit/subpages/files/Spanish/energiser_guide_spanish.pdf

ENFATIZANDO EN LA ASERTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN.

Taller	Enfatizando en la asertividad de la comunicación.	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, vendas para cubrir los ojos, hojas blancas tamaño carta, lapiceros
Objetivo general	Comprender la importancia de expresar las ideas de manera clara, adecuada y efectiva, sin agresividad ni pasividad.				
Objetivo específico 1	Sensibilizar a los docentes respecto a situaciones que dan respuesta a una comunicación asertiva en el ámbito laboral.				
Actividad	<p>ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos)</p> <p>Cada docente tomará un papelito que se encuentra en una cajita, con consejos para una comunicación asertiva en el trabajo. Esta debe ser leída a todos los compañeros. Entre estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando quieran sobrecargarte de trabajo. expresar con respeto: “Me encantaría pero me temo que no podre cumplir con el resto de trabajo que tengo, a no ser que deje de lado el proyecto que he venido haciendo hasta ahora” • Ser tolerante con el compañero “Hacer comentarios positivos de quien no comparto ciertas actitudes” • Si ves que no puedes cumplir con una misión extra, Manifestar: “Tengo planes con mi familia” • Si te asignan una actividad que no te corresponde, sugiere el nombre de la persona más indicada para hacerlo. • Cuando sienta la necesidad de hacer una reclamación a un compañero, hacerla en privado. • Tengo derecho a decir: “no sé, no entiendo, no estoy de 				

	<p>acuerdo”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando debes hacer una crítica a un compañero, no olvides que esta debe ser constructiva. <p>Entre otras, tratando que cada docente participante quede con una.</p> <p>Se invitará a los docentes a, voluntariamente, dar a conocer algunos consejos para una comunicación asertiva al grupo.</p>				
Objetivo específico 2	Reflexionar sobre las falencias de la comunicación asertiva en la Institución.				
Actividad	<p>ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos)</p> <p>Con el compañero del lado realizar el siguiente ejercicio, no necesariamente de manera escrita:</p> <p>ABC de la comunicación:</p> <p>Respecto a los manejos de la comunicación en la institución: A) Describe lo que te molesta, B) expresa cómo te sientes y C) Especifica que quieres que cambie y ofrece alternativas.</p>				
Objetivo específico 3	Conocer estrategias para fortalecer la comunicación asertiva dentro de los diferentes equipos de trabajo y a nivel general dentro de la institución.				
Actividad	<p>ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos)</p> <p>Ver video adaptado de la gestión del empoderamiento; recíproco con la comunicación asertiva en los estamentos de una Institución Educativa</p> <p>Sugerencias para efectuar una comunicación asertiva en la institución:</p> <p>1. Dirección de las Áreas y Ciclos: En una reunión, es conveniente no solo decir lo que se decidió en el consejo académico; hay que explicar y posteriormente Informar cual es la situación, preguntar qué piensan sus compañeros acerca de eso, escuchar su punto de vista por si se olvidó un detalle para tenerlo en cuenta. De esta forma aplica el trabajo colaborativo. Antes de tomar una decisión en el Consejo Académico se debe consultar y hacer la discusión en el área.</p> <p>En los equipos de alto desempeño pedagógico no aplica la frase, “nosotros informamos la gente ejecuta”. Teniendo en cuenta que hay muchas maneras como puede cumplir un compañero docente una función:</p> <p>De una total oposición a una total disposición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El docente la puede ejecutar pero no la comparte; por lo tanto la va a ejecutar de una manera ineficiente. • El docente puede realizarla y no entenderla, por lo tanto se le dificulta duplicar la función; lo cual no le permite ser proactivo en su labor. • Puede no ejecutarla; casi no sucede. • Entenderla y ejecutarla de una manera eficiente; cuando la comunicación ha sido clara, adecuada y efectiva <p>2. Trabajo Colaborativo: Cada docente hace parte de un grupo de trabajo ya sea de ciclo o área y siempre la actitud será de estar abierto al diálogo y a las opiniones. No es cooperar cuando mi equipo hace lo que yo quiero y/o</p>				

	<p>simplemente permito que los demás decidan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previamente a una reunión, preguntar que se está haciendo, como se está haciendo, qué opinión tiene y cómo ven las cosas dentro de los procesos pedagógicos. Evitando ir a escuchar las decisiones que ya se tomaron para luego darlas a conocer al equipo; eso no es trabajo colaborativo. <p>3. Buscar los espacios adecuados para el Diálogo: Escucha a los demás, se expresa en el momento oportuno, en forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.</p> <p>4. Herramientas de la comunicación en los Grupos de Trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada equipo docente buscar estrategias donde se involucren a nuestras coordinadoras para que sigan motivadas liderando y cumpliendo el papel de guía hacia los objetivos de la institución. • Se debe compartir la información con todos los docentes para aprovechar el capital humano y permitir entender cada situación en términos claros. No podemos saber lo que otros están pensando. • Los Equipos Autodirigidos departen la información y toman sus propias decisiones; retroalimentándose ellos mismos y se trazan metas para cumplir eficientemente con su labor ya que gozan de cierta autonomía; siendo responsables de las decisiones. <p>5. delegación: Una vez identifique las capacidades de mis compañeros delegar ciertas funciones y confiar que lo va ser muy bien eso lo motiva.</p>				
Objetivo específico 4	Proponer y planificar, con objetivos claros y realizables, estrategias encaminadas al fortalecimiento de una comunicación asertiva en la institución				
Actividad	<p>ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos)</p> <p>Se organizan en grupos de 5 personas e identificar una falencia relacionada con la comunicación asertiva, que se esté presentado en la institución. Proponer estrategias que se podrán aplicar para mejorar la comunicación en los procesos de la institución.</p>				

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “enfaticando en la asertividad de la comunicación”.

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad de sensibilización a los docentes respecto a las respuestas a determinadas situaciones en el ámbito de la comunicación asertiva fue pertinente para abordar el tema general del taller.					
El ejercicio de diálogo con un compañero respecto a los manejos de la comunicación dentro de la institución fue apropiado para identificar los malos hábitos que perjudican la comunicación asertiva.					
Se dirigió de manera clara y precisa el taller					
La actividad sobre estrategias para fortalecer la comunicación asertiva en el ámbito institucional ayudó a dar ideas para dicho propósito.					
Se logró dejar en claro algunas estrategias para mejorar la comunicación a nivel institucional.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 9: Ensayando una Comunicación Asertiva

La etapa de sensibilización y reflexión está basada en: Documento MINEDUC, elaborado por Valoras UC (2008). "Ensayando una comunicación asertiva". Centro Documentación www.valorasuc.cl

“ENSAYANDO UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA”

Taller	“Ensayando una comunicación asertiva”	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, vendas para cubrir los ojos, hojas blancas tamaño carta, lapiceros
Objetivo general	Reflexionar sobre la habilidad de la comunicación asertiva, proponer y planificar estrategias encaminadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva.				
Objetivo específico 1	Sensibilizar a los docentes sobre la importancia de la comunicación asertiva.				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (30 minutos) Se les solicita a los docentes que en grupos de cinco, piensen en situaciones habituales desafiantes en términos de comunicación y diálogo que les ha tocado enfrentar, ya sea con padres de familia, estudiantes o con los mismos colegas y que, al mismo tiempo, puedan ser representadas mediante una dramatización. Cada grupo deberá elegir una situación y diseñar su dramatización. No es necesario que todo el grupo participe, basta con que haya al menos dos personajes que tengan que entablar un diálogo. Algunos ejemplos de situaciones que desafían a diario la comunicación y diálogo: <ul style="list-style-type: none"> • Padre de familia que viene a reclamar por un problema con un profesor o una mala calificación. • Estudiante que no cambia de actitud tras múltiples llamados de atención. • Colega que crítica a otro en público producto de des-coordinaciones. Como se dispone de poco tiempo se selecciona una dramatización altamente representativa de situaciones desafiantes en términos de comunicación y diálogo.				
Objetivo específico 2	Reflexionar sobre la habilidad de la comunicación asertiva.				
Actividad	ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos) Antes de comenzar la dramatización, se entrega a cada participante una copia de la “pauta de observación” (se adjunta),				

	<p>y se les solicita que observen la representación poniendo especial atención en los criterios planteados en ella. Antes de empezar la dramatización también se dará tiempo para que lean con atención las pautas de observación a tener en cuenta. Una vez terminada la representación se abre la reflexión en torno a lo observado y las pautas a tener en cuenta para mejorar la comunicación.</p> <p>¿Qué actitudes o comportamientos están perjudicando la comunicación asertiva a nivel institucional?</p> <p style="text-align: center;">Escala de evaluación del tipo de comunicación Pauta de Observación</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;"></th> <th style="width: 25%;">PASIVA</th> <th style="width: 25%;">ASERTIVA</th> <th style="width: 25%;">AGRESIVA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONTACTO VISUAL</td> <td>Profesor evita mirar a la otra persona a los ojos.</td> <td>El profesor mantiene contacto visual con la otra persona.</td> <td>El profesor mira fijamente, pasea su mirada de arriba hacia abajo.</td> </tr> <tr> <td>LENGUAJE CORPORAL</td> <td>El profesor se aleja, gesticula nerviosamente, tiembla, juega con papeles o lápices.</td> <td>El profesor está frente a la otra persona, en una postura de alerta, pero no amenazadora. Los gestos respaldan las afirmaciones.</td> <td>El profesor "atropella" al otro, lo señala, agita su puño amenazadoramente.</td> </tr> <tr> <td>MENSAJE</td> <td>Obsequioso, autodenigrante, se disculpa.</td> <td>Señala el problema con claridad. Muestra su sentir al respecto, se focaliza en hechos. Puede usar el humor si es pertinente.</td> <td>Pone apodos, etiqueta, culpabiliza, amenaza, usa el sarcasmo, sermonea.</td> </tr> <tr> <td>CARACTERÍSTICAS DE LA VOZ</td> <td>Muy suave, entrecortada, gimiendo</td> <td>Volumen apropiado, suena natural, varía para enfatizar.</td> <td>Muy alto, grita.</td> </tr> <tr> <td>GESTOS FACIALES</td> <td>Sonrisa nerviosa e inapropiada, se frunce. Puede tener tics.</td> <td>La expresión sigue al mensaje.</td> <td>Excesivamente afectado, contraído, disgustado, expresión airada.</td> </tr> </tbody> </table>		PASIVA	ASERTIVA	AGRESIVA	CONTACTO VISUAL	Profesor evita mirar a la otra persona a los ojos.	El profesor mantiene contacto visual con la otra persona.	El profesor mira fijamente, pasea su mirada de arriba hacia abajo.	LENGUAJE CORPORAL	El profesor se aleja, gesticula nerviosamente, tiembla, juega con papeles o lápices.	El profesor está frente a la otra persona, en una postura de alerta, pero no amenazadora. Los gestos respaldan las afirmaciones.	El profesor "atropella" al otro, lo señala, agita su puño amenazadoramente.	MENSAJE	Obsequioso, autodenigrante, se disculpa.	Señala el problema con claridad. Muestra su sentir al respecto, se focaliza en hechos. Puede usar el humor si es pertinente.	Pone apodos, etiqueta, culpabiliza, amenaza, usa el sarcasmo, sermonea.	CARACTERÍSTICAS DE LA VOZ	Muy suave, entrecortada, gimiendo	Volumen apropiado, suena natural, varía para enfatizar.	Muy alto, grita.	GESTOS FACIALES	Sonrisa nerviosa e inapropiada, se frunce. Puede tener tics.	La expresión sigue al mensaje.	Excesivamente afectado, contraído, disgustado, expresión airada.				
	PASIVA	ASERTIVA	AGRESIVA																										
CONTACTO VISUAL	Profesor evita mirar a la otra persona a los ojos.	El profesor mantiene contacto visual con la otra persona.	El profesor mira fijamente, pasea su mirada de arriba hacia abajo.																										
LENGUAJE CORPORAL	El profesor se aleja, gesticula nerviosamente, tiembla, juega con papeles o lápices.	El profesor está frente a la otra persona, en una postura de alerta, pero no amenazadora. Los gestos respaldan las afirmaciones.	El profesor "atropella" al otro, lo señala, agita su puño amenazadoramente.																										
MENSAJE	Obsequioso, autodenigrante, se disculpa.	Señala el problema con claridad. Muestra su sentir al respecto, se focaliza en hechos. Puede usar el humor si es pertinente.	Pone apodos, etiqueta, culpabiliza, amenaza, usa el sarcasmo, sermonea.																										
CARACTERÍSTICAS DE LA VOZ	Muy suave, entrecortada, gimiendo	Volumen apropiado, suena natural, varía para enfatizar.	Muy alto, grita.																										
GESTOS FACIALES	Sonrisa nerviosa e inapropiada, se frunce. Puede tener tics.	La expresión sigue al mensaje.	Excesivamente afectado, contraído, disgustado, expresión airada.																										
Objetivo específico 3	Exponer los principios y características de la comunicación asertiva.																												
Actividad	<p>ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos)</p> <p>Exposición diapositivas sobre la comunicación asertiva, sus características y recomendaciones a tener en cuenta.</p>																												
Objetivo específico 4	Proponer y planificar, con objetivos claros y realizables, estrategias encaminadas al fortalecimiento de la comunicación asertiva.																												
Actividad	<p>ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos)</p> <p>¿Cómo podemos mejorar la comunicación a nivel institucional?</p> <p>¿Qué estrategias se pueden generar a nivel institucional para que todos estemos orientados hacia el desarrollo de una comunicación asertiva?</p>																												

Matriz de evaluación de la actividad

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “Ensayando una comunicación asertiva.”

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La dramatización fue una actividad pertinente para tratar el tema de la comunicación asertiva.					
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					
El objetivo de reflexionar sobre la comunicación asertiva y su importancia a nivel institucional se consiguió a cabalidad.					
Se identificaron algunos principios y características de la comunicación asertiva.					
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para mejorar o fortalecer la comunicación asertiva dentro del colegio Marsella.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Taller 10: Clausura Año del Empoderamiento

“APERTURA AÑO DEL EMPODERAMIENTO”

HERRAMIENTAS OBTENIDAS PARA FORTALECER EL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DURANTE EL AÑO 2013

Taller	Herramientas obtenidas para fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica durante el año 2013	Responsables: Mabel Duran, coordinación académica	Tiempo: 1 hora y 30 minutos	Dirigido a: Docentes	Recursos: Videobeam, computador, hojas blancas tamaño carta verdes y amarillas, dinero para la elaboración de pendón. o cuadro con foto de docentes de cada ciclo de fondo.
Objetivo general	Ofrecer a los participantes herramientas sencillas para desarrollar una comunicación asertiva, proactividad, cooperación e integración entre los miembros de un equipo de trabajo, orientados a obtener los resultados requeridos por la Institución, dentro de un clima organizacional adecuado.				
Objetivo específico 1	Reconocer la importancia de la participación de los docentes durante el proceso				
Actividad	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN (20 minutos) Se organizan previamente las mesas para ubicar a los docentes por ciclos y mientras se invitan a un coctel de cierre del proceso, se proyecta un video con los mejores momentos durante el desarrollo del proceso en el año del empoderamiento 2013, teniendo en cuenta a cada participante del equipo de docentes.				
Objetivo específico 2	Comprender que una persona empoderada genera sus propias herramientas				
Actividad	ETAPA DE REFLEXIÓN (30 minutos) 1. Inicialmente se delega un representante por ciclo (preferiblemente que no sea el mismo que va a las reuniones). A cada mesa se entregara una hoja verde donde registraran 2 herramientas de cada categoría: autogestión, comunicación asertiva, delegar funciones y trabajo colaborativo. Que los ha conllevado a mejorar la calidad en la gestión de los procesos pedagógicos de su ciclo. 2. Posteriormente se entrega a cada grupo una hoja amarilla, donde sugieran como grupo, una estrategia para cada categoría; que no se haya tenido en cuenta durante el proceso y la estén aplicando o tienen la intención de aplicarla. Enfocada a mejorar el empoderamiento de la gestión pedagógica, en su ciclo de trabajo y para mejorar los procesos en la institución 3. Seguidamente rotan y se queda en la mesa el representante con la información recopilada del ciclo y la socializa a sus visitantes; quienes cuentan su experiencia de los pasos 1 y 2. Dicho representante ajusta la información, teniendo en				

	cuenta si olvidaron registrar alguna experiencia significativa. 4. Finalmente, rotan al siguiente y último ciclo y hacen el mismo ejercicio, sin olvidar que el representante no rota.				
Objetivo específico 3	Socializar la experiencia y sugerencias de intervención por ciclos a los participantes				
Actividad	ETAPA DE PRESENTACIÓN (20 minutos) Para el cierre cada representante socializa su experiencia y aporte al proceso a todos los participantes.				
Objetivo específico 4	Detectar las ganancias institucionales que se han logrado en cada ciclo				
Actividad	ETAPA DE PRODUCCIÓN (20 minutos) Con la información recopilada por ciclos se elaborara posteriormente la pancarta del empoderamiento de la gestión pedagógica Marsellista (Se diseñará un cuadro con foto de fondo de los docentes de cada ciclo o pancarta) que contenga logros y propósitos por ciclo y será ubicada en puntos estratégicos de la institución)				

**COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL**

MATRIZ DE PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL CAMBIO DE ACTITUD DE LOS DOCENTES.

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a indagar la percepción que tienen los estudiantes de la evolución en los procesos: desarrollo de las clases, los proyectos y la interacción con los docentes. Desde el punto de vista pedagógico.

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

Tabla 12: Matriz de Evaluación Percepción de los Estudiantes

INDICADOR	1	2	3	4	5
Los estudiantes son más respetuosos, en el trato con toda la comunidad educativa.					
Hay mayor participación de los estudiantes en el gobierno escolar					
Los estudiantes implementan estrategias significativas en su formación integral; para la solución de conflictos.					
Durante el desarrollo de las actividades pedagógicas, hay mayor participación de los estudiantes; sugiriendo sus puntos de vista de manera respetuosa.					
Ha mejorado la relación docente – estudiante, estudiante - docente					
Hay mayor responsabilidad moral en los estudiantes, al asumir las consecuencias que le traen la toma de sus decisiones.					
En los trabajos de grupo se nota la participación y aporte de todos					
Ha mejorado la convivencia en la Institución.					
Los estudiantes tienen claro cuáles son los objetivos que persigue el colegio.					

Los estudiantes a la hora de resolver situaciones conflictivas no se alteran con facilidad.					
Los estudiantes se organizan, más fácil y rápidamente, en el desarrollo de eventos institucionales.					
El monitor académico se apropia de sus funciones mejorando el resultado académico del curso					
Los estudiantes son más propositivos, más activos y participativos.					
Hay más compromiso de los monitores de convivencia y el grupo lo respeta.					
Los estudiantes son más asertivos en la toma de decisiones frente a un conflicto					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.3 SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA Y ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN

La actividad de intervención docente que se realizó fue en Jornada Pedagógica, donde se disponía de 1 hora y 30 minutos pero debido al éxito; demostrado en la motivación, interés, buena actitud y aporte consciente de los docentes durante el proceso del desarrollo de la actividad, se utilizó 1 hora más de lo esperado, utilizando un tiempo total de 2 horas y 30 minutos.

Se da apertura a la actividad, justificando la necesidad de implementar una propuesta de intervención con estrategias para fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica en los docentes de la institución. Con la intención de mejorar los procesos necesarios para la consecución de objetivos Institucionales.

Se comienza hablando del concepto de Empoderamiento donde se amplía el siguiente termino: Capacidad y/o el poder que tienen los individuos para tomar decisiones; el poder frente a su labor cotidiana, el poder para sentirse más capaz frente a una situación, resolver un problema, o el poder para potenciar las facultades de otros, elevando su autoestima, su nivel de ánimo y calidad de vida. Esto implica que el empoderamiento, por una parte, es un proceso cognitivo, afectivo y conductual, donde las personas ganan control sobre sus vidas y, por otra parte, es un proceso dinámico que implica trabajo individual y grupal, ya que el empoderamiento se da frente y en relación a la comunidad, la organización o cualquier otro tipo de agrupación social (Carrera, 1999; Rappaport 1984; Silva & Loreto 2004; Charlier & Caubergs, 2007).

Posteriormente se habló del término de Empoderamiento de la Gestión Pedagógica, a partir de un aporte conceptual a través de la investigación. Definida así: Desarrollo de los procesos

pedagógicos de los docentes, orientados al aprendizaje y formación integral de los estudiantes, el proceso de enseñanza, la planeación, las actitudes que asumen los profesores frente a su labor, las estrategias, didácticas y ambientes de aprendizaje, Entre otros, es decir, todos los procesos que ligan conocimientos disciplinares, pedagógicos, prácticos con principios éticos y morales que lleva a cabo un docente para alcanzar los fines de la educación.

Para iniciar la participación directa con cada uno de los docentes se da conocer la temática específica del taller y sus objetivos:

Temática: Hacia el empoderamiento de la gestión pedagógica: Actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los objetivos institucionales.

Objetivos:

*Socializar y sensibilizar a los docentes respecto a la importancia de fortalecer el empoderamiento de la gestión pedagógica en la institución.

*Reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer en los docentes para mejorar la gestión pedagógica

En la Etapa de Sensibilización, previamente en docente antes de llegar su respectivo escritorio encontraba un papelito de color, con el nombre de un compañero al respaldo y se tomaron algunas capacidades que hacen parte de las diferentes categorías de intervención: comunicación asertiva, autogestión, trabajo colaborativo y capacidad delegar funciones; información que aun desconocían, para que le escribieran al compañero 2 capacidades de las más significativas que lo identificaran: entre estas:

RECONOCIMIENTO DE CAPACIDADES

- Capacidad para tomar decisiones efectivas.
- Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales.
- Capacidad de proponer nuevas alternativas ante situaciones adversas.
- Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- Capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y

preocupaciones de otros.

- Capacidad para tener relaciones y de cooperación con los pares académicos y las directivas.
- Capacidad para delegar tareas o funciones sin sentir el temor de estar perdiendo autoridad.
- Capacidad para liderar de manera justa y equitativa.

Posteriormente se pensaba si a ese compañero, a quien se le había acabado de escribir sus capacidades, en algún momento, habríamos hecho algún comentario negativo en contra de su imagen como docente y reflexionaban de la importancia de mirar siempre en el compañero sus actitudes y capacidades positivas y de qué manera esos aspectos son los necesarios para cooperar en un equipo de trabajo. Como parte de la etapa de sensibilización se le entregaba a cada docente su respectivo papalito con las capacidades en forma de abrazo. Ver video 1: “Sensibilización”

Par complementar la etapa de reflexión, se organizaron en 4 grupos y cada participante socializa con su equipo las capacidades que el compañero considera que tiene, hasta escuchar la de todos. Video 2: “Sensibilización- reflexión incluye categorías”

Para la organización de los grupos se tuvo en cuenta que hubiese docentes participantes con diferentes capacidades. Cada Equipo nombraba un líder quien identificaría roles para delegar funciones en la creación de un dramatizado de cualquier situación que se presenta en el desarrollo de procesos de la Institución, que implicara el uso de las diferentes capacidades detectadas. La presentación de los diferentes grupos se observan en los videos: 3, 4 y 5. Ver videos adjuntos, donde aparece uno en proceso de desarrollo de toda la actividad que se desarrolló con los docentes

Video 3: Reflexión trabajo colaborativo

Video 4: Reflexión delegación

Video 5: Reflexión comunicación

Posterior a la presentación de cada grupo y la respectiva retroalimentación por parte de ellos, la docente, quien dirige el taller habla de forme general de como a través de la aplicación de un encuesta que el mismo grupo había colaborado en diligenciar, una revisión conceptual minuciosa y el análisis de los resultados de la ficha de observación que se realizó de la

práctica docente en los diferentes estamentos institucionales se definen 4 categorías de intervención que se tuvieron en cuenta para el diseño de la propuesta de intervención tales son: Comunicación Asertiva, Autogestión, Trabajo Colaborativo y Capacidad Delegar Funciones.

Se explicó el concepto de cada una y la importancia de mejorar las actitudes y capacidades que forman parte de dicha categoría. Todo enfocado a mejorar los procesos que hacen parte la gestión pedagógica. Ver video 6: “producción; acciones que optimizan procesos institucionales”. También se dan a conocer las etapas que compone cada taller que hace parte del módulo entre estos: Sensibilización, reflexión, presentación o de refuerzo y etapa de producción.

Finalmente simultáneo a la aplicación de la evaluación de la actividad. Algunos docentes hacen sus respectivos aportes de la importancia de la implementación del proyecto y el sentido que tiene este tipo de trabajo pedagógico significativo para el cumplimiento de objetivos Institucionales. Ver vídeo 7: Producción se adapta a Ciclo PHVA Etapa Actuar.

2.3.1 Proceso de análisis del taller N° 1: “Apertura y sensibilización en la implementación del año del empoderamiento de la Gestión Pedagógica en el Colegio Marsella 2013”

MATRIZ ANÁLISIS VIDEOS DE TALLER N° 1: APERTURA Y SENSIBILIZACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL AÑO DEL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL COLEGIO MARSELLA 2013”

Dirigida a identificar y analizar la calidad y pertinencia de la actividad: “Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales.” En las siguientes categorías:

Tabla 13: Matriz de análisis de videos.

C A T	SEGMENTO: Enfoque video, Min y S	OBSERVACION
COMUNICACIÓN ASERTIVA	<p>1. ETAPA SENSIBILIZACIÓN</p> <p>*Gráfica 1-Figura 1 y 2 (Anexo)</p> <p>* Gráfica 2: Figura 3. (Anexo)</p> <p>2. Video 1: 031s-49s</p> <p>3. Video 2: *40s-51s y 1min-20s-1min-54s</p> <p>4. Video3:1min30s 2min</p> <p>5. Video 4: 2min 31s - 3min</p> <p>6. Video 5:1min30s-2min</p> <p>7. Video 6:</p> <p>8. Video 7:</p>	<p>1. Aporte individual: conocimiento y experiencia personal para compartir conocimientos con personas.</p> <p>*Gráfica 1: Figura 1: Concienciación de la importancia de reconocer las capacidades de cada compañero docente integrante de los grupos de trabajo. Figura 2: Identificación y registro de capacidades.</p> <p>*Gráfica: 2: Figura 3: Socialización de capacidades individuales en los grupos Figura 4: Herramientas para la etapa producción significativa.</p> <p>2. Facilidad para expresar y defender puntos de vista sin llegar a ser impositivo. *Expresa en forma clara lo que siente, piensa o necesita.</p> <p>3. Segmentos relacionados con la Motivación, donde la persona está convencida de la necesidad de compartir conocimiento y le gusta el proyecto</p> <p>4. Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales.</p> <p>5. Preocupación Circulación y acceso a la información. Se observa un ambiente: abierto.</p> <p>6. Desarrollo personal autorregulado el proceso se formaliza en los resultados</p> <p>7. Productividad, su fin es compartir conocimientos en cada una de las categorías. *Tener claro cuáles son las necesidades personales e Institucionales respecto a la gestión pedagógica en los procesos de la institución e Intervención relacionada con la facilidad para expresar y defender puntos de vista sin llegar a ser impositivo.</p> <p>8. Intervención docente respecto a la expresión de lo que sienten, piensan o necesita la institución para mejorar los procesos que hacen parte de la gestión pedagógica de la Institución. *Argumentación de los puntos de vista personales.</p>
AUTOGESTION	<p>1. Video 4: 1min 50s-2min *1,45s-2min 16s</p> <p>2. Video 5:</p> <p>3. Video 6:</p> <p>4. Video 7:</p>	<p>1. Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas *Ser proactivo en su labor.</p> <p>2. Iniciativa para realizar tareas</p> <p>3. Acceso a la información y tiempo para cumplir con el trabajo institucional. *Concertación a la hora de definir objetivos y acciones.</p> <p>4. Autonomía y libertad para la toma de decisiones y docentes proactivos ante situaciones adversas.</p>

TRABAJO COLABORATIVO	<p>1. Video 1: 1Min-17s-2Min</p> <p>2. Video 2: 1min 52s - 1min</p> <p>3. Video 3: 1min 50s-2min 30s.</p> <p>4. Video 4: 19s -31s</p> <p>5. Video 5: 1min45s-2min</p> <p>6. Video 6:</p> <p>7. Video 7:</p>	<p>1. Relación armoniosa y de cooperación entre pares académicos y con las directivas.</p> <p>2. Respeto por la palabra del otro y visión positiva del trabajo.</p> <p>3. Colaboración en la resolución de conflictos o retos del ámbito escolar. * Relación armoniosa y de cooperación entre pares a académicos y con las directivas.</p> <p>4. Capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros y buenas relaciones interpersonales.</p> <p>5. Capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros y *Propiciar buenas relaciones interpersonales.</p> <p>6. Una visión positiva del trabajo; el trabajo es un reto y objetivos y metas claras.</p> <p>7. Intervención docente con una visión positiva de interés frente a la propuesta en relación al cumplimiento de los retos que implican mejorar los procesos relacionados con la gestión pedagógica. * Aporte relacionado con la armonía y cooperación entre pares a académicos y directivas.</p>
DELEGAR FUNCIONES	<p>1. Video 2: 1:47s a 2.00min.</p> <p>2. Video 3: 1min30s-3min. *3min52s-4min-10s</p> <p>3.Video 4: 1min52s-2min20s</p> <p>4.Video 5:</p> <p>5.Video 6:</p> <p>6.Video 7:</p>	<p>1. Establecer roles y confiar en quien se delega.</p> <p>2. Responsabilidades y funciones claramente definidas. *Trabajo justo y equitativo en el colegio.</p> <p>3. Capacidad para delegar tareas o funciones</p> <p>4. Los participantes tenían clara las funciones de sus roles en el proceso.</p> <p>5. Gestión académica y administrativa propositiva a la hora de crear las condiciones para que la comunidad educativa asuma el compromiso de lograr metas y objetivos institucionales.</p> <p>6. Seguridad frente a la toma de decisiones o acciones, relacionadas con la implementación de la propuesta y empoderamiento de nuevas estrategias para optimizar el logro de objetivos institucionales.</p>

En el proceso de análisis del video que se realizó se pudo verificar lo siguiente:

- Los docentes reconocen que hay falencias en cuanto a algunos acuerdos que se deben tomar frente a determinadas situaciones de la vida escolar.
- Se percibió una buena actitud frente a la posibilidad de continuar fortaleciendo aquellas capacidades que no sólo requieren de la participación individual, sino de una intención colectiva en pro de mejores resultados en la gestión pedagógica.
- Hay un reconocimiento y buena percepción de las capacidades de los otros, lo que favorece el trabajo colaborativo y la capacidad para delegar funciones.
- Los docentes manifiestan buena actitud frente a la posibilidad de continuar avanzando en el fortalecimiento de la gestión pedagógica de la institución.

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL – JORNADA MAÑANA
ANÁLISIS DE CAPACIDADES IDENTIFICADAS EN TOTAL DE LOS PARTICIPANTES

Taller N° 1: Hacia el empoderamiento: Identificación de actitudes y capacidades relacionadas con las categorías de intervención, que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales.

Tabla 14: Análisis de las capacidades identificadas en los profesores

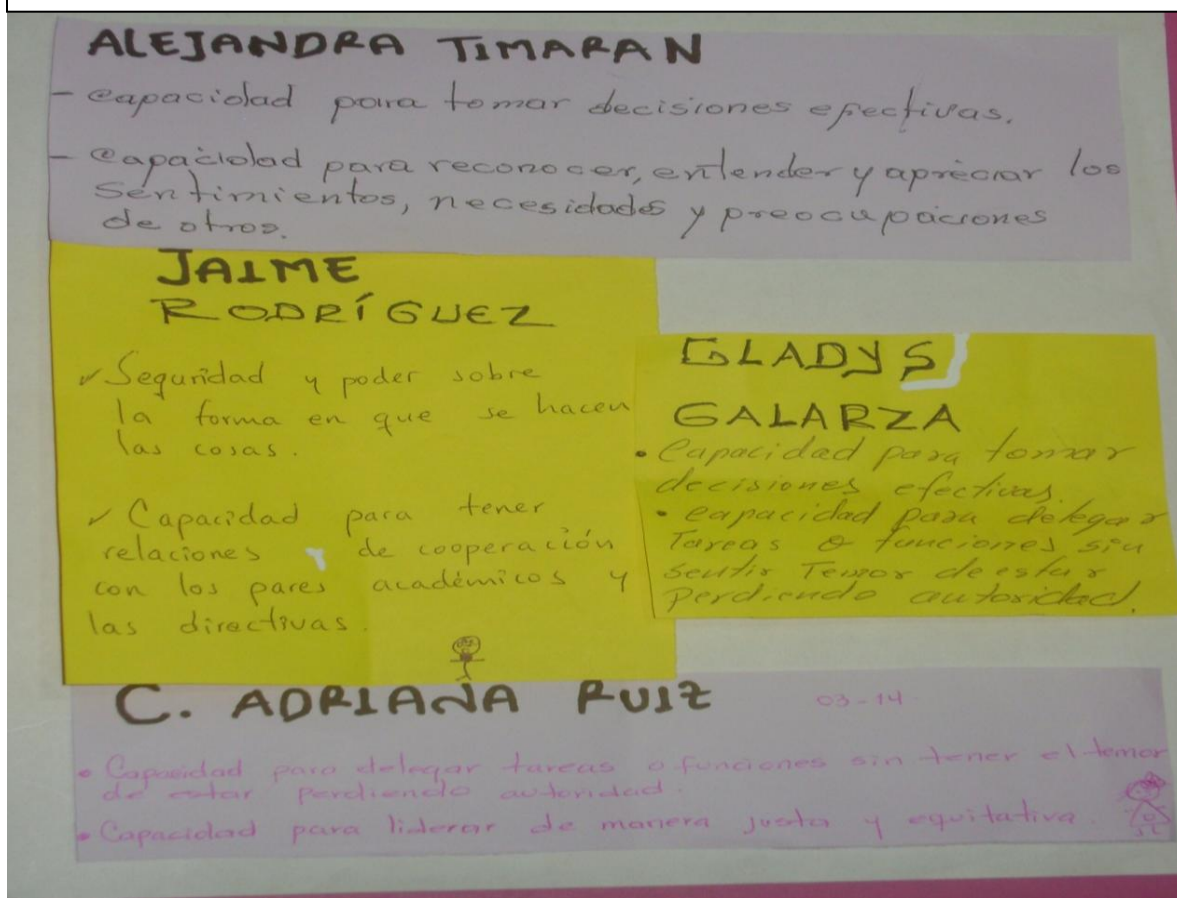
CATEGORIA / Componentes		Nº Capacidades identificadas en total de los participantes	OBSERVACIONES
COMUNICACIÓN ASERTIVA	1. Capacidad para tomar decisiones efectivas.	5	Aunque los docentes identifican sólo a 5 compañeros con esta capacidad esto no implica que los demás no lo tengan. Además se tiene la idea de que este tipo de habilidades están presentes en los que tienen cargos directivos.
	2. Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales	6	Esta habilidad no está desarrollada totalmente ya que como se ha podido demostrar en esta investigación es una de las debilidades que emerge y que hay que profundizar en ella, haciendo evidente que con ella se puede avanzar en el empoderamiento de la gestión pedagógica de los docentes.
AUTOGESTION	3. Capacidad de proponer nuevas alternativas ante situaciones adversas.	6	Esta capacidad está determinada en algunos casos por aspectos externos a la persona, ya que en muchas ocasiones las decisiones dependen de ciertas situaciones en la que se involucran a otras personas o dependencias. Según lo observado esta capacidad no es recurrente en los docentes ya que se considera que situaciones adversas es un concepto que no aplicaría dentro del contexto.
	4. Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas	11	Esta capacidad está más referenciada por cuanto hay en el inconsciente colectivo que es una de las fortalezas de los docentes. Esto está relacionado con autoridad y manejo de la autoridad.
TRABAJO COLABORATIVO	5. Capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.	11	Otra de las capacidades que se espera que los docentes la tengan desarrollada, por la naturaleza de su labor. Hay un reconocimiento de la existencia de esta capacidad en varios de los docentes.
	6. Capacidad para tener relaciones de cooperación con los pares académicos y las directivas.	11	El reconocimiento de esta capacidad en los compañeros de trabajo demuestra que hay buenas bases para fortalecer uno de los elementos fundamentales del empoderamiento.
DELEGAR FUNCIONES	7. Capacidad para delegar tareas o funciones sin sentir el temor de estar perdiendo autoridad.	2	Esta capacidad se presenta como una debilidad por cuanto los, los docentes no reconocen en sus compañeros que tengan facilidad para delegar tareas, sobre todo si se trata de tareas donde puedan verse vulnerables en cuanto a su poder o autoridad. Se hace necesario que se replantee la concepción de autoridad y que se fortalezca la autogestión para que la concepción jerarquizada de la autoridad.
	8. Capacidad para liderar de manera justa y equitativa.	10	La observación nos lleva a concluir que esta capacidad está relacionada con el trabajo que realiza el, la docente dentro del aula. Aunque existan en muchas ocasiones motivaciones personales, estados de ánimo o emociones que interfieran en las decisiones que se toman.

En el Taller participaron 31 docentes de la jornada de la mañana. Con base en estos resultados el próximo taller correspondería a, comunicación asertiva y posteriormente, delegar funciones. Categorías donde presenta menos capacidades.

2.3.2 Soportes de socialización de la propuesta de intervención

A Continuación se presentan soportes del taller de identificación de actitudes y capacidades de los docentes durante la socialización de la propuesta, a partir de la evaluación del empoderamiento de la gestión pedagógica del Colegio Marsella I.E.D. Resultados que confirman el orden en la necesidad de la implementación de los diferentes talleres diseñados para tal fin.

Las categorías que precisan prioridad de intervención, debido a la carencia de sus componentes según la identificación y clasificación recíproca en el grupo docentes son: capacidad para Delegar funciones y Comunicación asertiva; con relación a la toma decisiones efectivas.



La capacidad de autogestión relacionada con proponer nuevas alternativas ante situaciones adversas, se precisa la optimización. A pesar de tener seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas, falta motivación para innovar en las diferentes disciplinas. Se requiere de una intervención a mediano plazo del proceso de implementación total de la propuesta.

argumentación de los puntos de vista personales

- Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

ELIANA KOA

- Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales.
- Capacidad de proponer nuevas alternativas ante situaciones adversas.

NORA MATEUS

- Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales.
- Capacidad de proponer nuevas alternativas ante situaciones adversas.

NUBIA RAMIREZ

1. Capacidad de escucha activa y argumentación de los puntos de vista personales.
2. Capacidad para tener relaciones y de cooperación con los pares académicos y los directivos.

Respecto a la capacidad de trabajo colaborativo es notorio que por la pericia en el quehacer diario, se confunde con la solidaridad el grupo docente. Sin embargo la propuesta está enfocada a concienciar al docente que realmente posee dicha capacidad y como volverla más significativa en los procesos de participación que se dan dentro de la Institución buscando estrategias motivadoras para que las actividades tengan éxito hasta el final con una muy buena actitud de los docentes.

FRANCISCO MOREANO
 CAPACIDAD PARA RECONOCER ENTENDER Y APRECIAR LOS SENTIMIENTOS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES DE OTROS.
 CAPACIDAD PARA LIDRAR DE MANERA JUSTA Y EQUITATIVA.

CLAUDIA FAJARDO
 Capacidad para liderar de manera justa y equitativa.
 Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
 Ana Ligier

SALOMÓN VELAZQUEZ

JANETH ACOSTA
 1) Proponer nuevas alternativas frente a situaciones adversas
 2) Liderar procesos con los niños de manera justa y equitativa.

LUZ MARINA RODRIGUEZ
 - Capacidad para tener relaciones de comprensión con los pares académicos y los directivos.
 - Seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

Marthica Lopez
 * Capacidad para reconocer entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.
 * Capacidad para tener relaciones de cooperación con los pares académicos y los directivos.

LESLIE BRAVO
 Capacidad para tener relaciones y de cooperación con los pares académicos y los directivos.
 Capacidad para liderar de manera justa y equitativa.

2.3.3 Evaluación de la etapa de sensibilización y presentación de la propuesta

PROCESO DE EVALUACIÓN- DESARROLLO DEL TALLER N° 1: “APERTURA Y SENSIBILIZACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL AÑO DEL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL COLEGIO MARSELLA 2013”

Dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad “Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales.”

En la valoración de las afirmaciones con el uso de la presente escala respondieron a cada indicador la siguiente totalidad:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

Tabla 15: Tabulación Evaluación Etapa de Sensibilización

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad “reconociendo capacidades” fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.	1		1	2	27
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.	1			6	23
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.	1		2	3	25
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.			3	9	18
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.	1			2	26
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.		1	2	7	20
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.	1		1	2	27
TOTAL	5	1	9	31	166

Observaciones

En general se puede observar que hubo una gran aceptación de las actividades propuestas, ya que el 76,5% manifestó estar totalmente de acuerdo con las afirmaciones propuestas sobre la pertinencia de las actividades, la manera en que se dirigió, los objetivos propuestos y su cumplimiento, entre otros.

Observando con más detalle las puntuaciones, se pudo comprobar que el ítem relacionado con la identificación de actitudes por parte de los docentes no fue del todo acertado en comparación con los otros ítems, ya que sólo el 60% de los encuestados respondió que estaba totalmente de acuerdo con la afirmación. Esto conduce a fortalecer esta parte de la actividad en un próximo taller.

En la otra afirmación que se obtuvo un bajo porcentaje (66,6%) fue en la afirmación que habla del objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de otros talleres. En este punto se contó con el factor tiempo, ya que esta parte se tuvo que abordar de manera apresurada debido que el tiempo solicitado se extendió más de lo planeado por la excelente participación de los docentes en las actividades propuestas.

Algunas evidencias de evaluación en la socialización a docentes de la propuesta de intervención para mejorar el empoderamiento de la gestión pedagógica en el Colegio Marsella I.E.D.

Ilustración 3: Evidencias de la Evaluación de la Etapa de Sensibilización

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

¡Felicitaciones!
Claudia Fajardo.

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.				X	
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

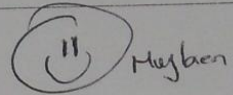
Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Claudia Castañeda S



COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

28

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					✓
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					✓
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					✓
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					✓
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					✓
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					✓
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					✓

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Pocos que don trabajo

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUACTIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD

OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Moderadamente en desacuerdo
- 3= De acuerdo
- 4= Moderadamente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.				X	
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.				X	
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

→ faltó un poco de tiempo

2.4 CONSOLIDADO APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN (TQE)

El modelo de gestión de la calidad total en educación se aplicó según el siguiente esquema:

Ilustración 4: Ciclo PHVA Aplicado al Modelo de Educación de la Calidad Total



En él se puede observar cada una de las etapas donde se puede resaltar lo siguiente:

1. En la etapa de planeación también se incluye la investigación para la elaboración del diagnóstico, en este proceso la observación fue constante ya que al hacer parte activa de los docentes el contacto con el objeto de investigación es permanente y el diálogo con los compañeros de trabajo representó una continua retroalimentación que fortaleció la propuesta.
2. En la etapa de intervención se realizó a la par con la de verificar, ya que el proceso de retroalimentación fue constante y las recomendaciones por parte del equipo de docentes y directivos contribuyó a el fortalecimiento del empoderamiento de la gestión pedagógica. Esto se evidenció con el tipo de comentarios y a la necesidad manifiesta por parte de los docentes de continuar con este tipo de actividades que contribuyen a la

consecución de los objetivos institucionales, siempre y cuando los docentes se orienten en el mismo sentido.

3. La evaluación constante de los procesos relacionados con la gestión pedagógica de los docentes es una fortaleza que debe ser impulsada e interiorizada por todos los estamentos. Hay que continuar con la sensibilización de la evaluación como instrumento de retroalimentación en el ciclo PHVA.
4. Los docentes empoderados manifestaron la intención de llegar a acuerdos institucionales, de ser más propositivos y actuar por voluntad propia con criterios orientados hacia la consecución de los objetivos institucionales.

En la etapa del ciclo Deming, que corresponde al hacer, se realizó un análisis de lo observado en la implementación del primer taller de apertura y sensibilización. Este análisis estuvo orientado a **verificar y retroalimentar** el ejercicio para que en los talleres posteriores se pueda **actuar** con respecto a aquellas debilidades encontradas, pero también con respecto a los nuevos retos que se presenten, ya que en esta estrategia de gestión hay que estar siempre pendientes del ciclo que terminó y del nuevo ciclo que empieza, el cual parte de las condiciones anteriores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación y de intervención de la realidad encontrada dentro del colegio Marsella, arrojó las siguientes conclusiones y recomendaciones, que servirán a la comunidad educativa y a futuras investigaciones relacionadas con el tema:

- Como en toda organización se hace necesario estar en un continuo proceso de mejoramiento del servicio que se presta, pero en este caso este proceso debe ser un propósito de todos los estamentos de la institución, no sólo de los internos, que corresponde a docentes, directivas, administrativos y demás trabajadores, sino también de los padres de familia, ya que ellos son los que orientan desde el hogar.
- Es fundamental que para que se haga efectivo un fortalecimiento de la calidad educativa de la institución se determinen claramente los objetivos institucionales, que se unifiquen

critérios y que todos los miembros de la comunidad educativa interioricen los principios que rigen la institución. Esto se haría efectivo, en gran parte, si hay un mayor conocimiento y apropiación de lo estipulado en el Manual de Convivencia del colegio.

- El modelo de la calidad total aplicado a la educación brinda herramientas eficaces para la gestión pedagógica de los docentes ya que logra fortalecer procesos que en muchas ocasiones quedan truncados porque no hay unos lineamientos claros, ni un seguimiento continuo, que incluye la evaluación, a la labor diaria de los docentes.
- Se hace necesario que se genere un reconocimiento de las capacidades, actitudes y fortalezas de los docentes como parte del proceso de fortalecimiento de la gestión pedagógica de los docentes. Este reconocimiento no sólo está orientado a los incentivos que se le den a los maestros sino también orientado a potenciar aquellas capacidades de los docentes que no se hacen visibles por falta de oportunidades o por la práctica automática que no deja reflexionar sobre el quehacer del docente.
- El empoderamiento de la gestión pedagógica está profundamente ligado a la reflexión de la labor diaria del docente, a la investigación, la capacitación y sistematización de las experiencias de aula. Así mismo el fortalecimiento del empoderamiento se evidencia en el trabajo cooperativo que ayuda a los docentes a abordar sus conocimientos disciplinares y pedagógicos de manera inter y transdisciplinar.
- Las capacidades y actitudes de los docentes pueden convertirse en factores determinantes a la hora de hablar de la calidad educativa dentro de una institución educativa.
- Se recomienda al colegio Marsella continuar implementando los talleres y generar otras estrategias para permanecer fortaleciendo el empoderamiento de la gestión pedagógica, ya que este es un proceso que requiere de tiempo y esfuerzo conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. M. (2009). Delegar, ESIC Editorial. Madrid
- Anthony, R. N. & Govindarajan V. (2003). Sistemas de control de gestión, McGraw-Hill, Madrid.
- Antúnez S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Universitat de Barcelona. Departament de Didàctica i Organització Educativa. Educar 24, 1999, pp. 89-110. Versión digital disponible en:
- Bolívar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la “Gestión de Calidad Total”. Aula de innovación educativa, 83-84, pp. 77-82.
- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potencia del bienestar desde la psicología comunitaria. En M. Gil (Dir), psicología social y bienestar: una aproximación interdisciplinar (pp 154-173). Universidad Zaragoza.
- Cano, E. (1998). Evaluación de la Calidad Educativa. Colección Aula Abierta, Editorial La Muralla.
- Craig, G. & Mayo, M. (1994) Community Empowerment, Londres: Zed Books.
- Crespo, P., De Rham, P., Gonzáles, G., Iturralde, P., Jaramillo, B., Mancero, L., Moncada, M., Pérez, A. & Soria, C. (2007). Empoderamiento: conceptos y orientaciones. Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM, Quito.
- De Mézerville, G. (2004). Ejes de salud mental. Los procesos de autoestima, dar y recibir afecto y adaptación al estrés. México: Trillas.
- Echazarreta, C., Prados, F., Poch, J. & Soler, J. (2009). La competencia «El trabajo colaborativo»: una oportunidad para incorporar las TIC en la didáctica universitaria. Descripción de la experiencia con la plataforma ACME (UdG). Versión digital disponible en: http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/echazarreta_prados_poch_soler.pdf
- El empoderamiento y sus significados. Revista Vitral No. 60, año X, marzo-abril de 2004. Disponible en: <http://www.vitral.org/vitral/vitral60/pedag.htm> fecha de consulta abril 20 de 2012
- Ferguson, A. (1998). ¿Puede el desarrollo propiciar el empoderamiento y la liberación de las mujeres? University of Massachusetts. Amherst.
- Friedmann, J. (1992). Empowerment: The Politics of Alternative Development, Oxford: Blackwell
- García, B. (2003). Empoderamiento y autonomía de las mujeres en la investigación sociodemográfica actual Estudios Demográficos y Urbanos Vol. 18, No. 2 (53) (May - Aug., 2003), pp. 221-253. El Colegio De México.
- Gento, P. S. (1996) Instituciones educativas para la calidad total. Madrid: La Muralla.

- López, R. F. (1994): La gestión de calidad en educación. Madrid. La Muralla.
- Martínez, G. R. – A. (2007). La investigación en la práctica educativa: guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes. Ministerio de educación y ciencia, Dirección general de educación, formación profesional e innovación educativa. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE). Madrid España.
- MEN (s.f). Fase de autoevaluación. Disponible en: http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/articles-129664_archivo.rtf
- M.E.C. (1997): Modelo Europeo de Gestión de Calidad. Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Cultura. Madrid.
- Naranjo, M. L. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. Revista electrónica “actualidades investigativas en educación”, enero-abril, vol. 8 #01, Universidad de Costa Rica, San José de Costa Rica. Versión digital disponible en:http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/asertiva.pdf
- No violencia y Empoderamiento Social. Disponible en: <http://www.wri-irg.org/node/5637> fecha de consulta 13 de marzo de 2012.
- OCDE (1989). Les écoles et la qualité. Un rapport international. París: OCDE
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. American Journal of Community Psychology, 9, 1-25
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. Prevention in Human Services, 3, 1-7.
- Rappaport, J. (1994). Empowerment as a guide to doing research Diversity as a positive value. En E. J. Trickett, R. J. Watts, & D. Birman (Eds), Human diversity. Nueva York: Plenum
- Rappaport, J., Swiff, C. & Hess, R. (Eds) (1984). Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action. Nueva York: Haworth Press.
- Riso, W. (1988). Entrenamiento asertivo. Medellín: Rayuela.
- Riso, W. (2002). Cuestión de dignidad. Aprenda a decir no y gane autoestima siendo asertivo. Bogotá: Norma.
- Rodríguez, N. (2000). Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza. Educere, Investigación, Año 4, No. 10, Julio-Agosto-Septiembre. Universidad Central de Venezuela.
- Rodríguez, M. P. & Valderrama, J. (2010). Acompañamiento para la gestión institucional. Altablero No. 55, febrero - marzo 2010. MEN. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-241909.html>

Romano, J. O. 2002. “Empoderamiento: enfrentemos primero la cuestión de poder para combatir juntos la pobreza”. Documento de apoyo presentado en el “International Workshop Empowerment and Rights Based Approach in Fighting Poverty Together”. ActionAid. Brasil.

Santana, P. J. (2004). ¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo modelo organizativo? (On Line) Universidad de Santiago de Compostela. Disponible en: <http://firgoa.usc.es/drupal/node/6362>

Senso, E. (2011). El empoderamiento en el contexto de la cooperación para el desarrollo. El poder de los empoderados. Trabajo Final máster en cooperación internacional y ayuda humanitaria – proyecto Kalú. Disponible en: http://cooperantes.proyectokalu.com/wp-content/uploads/El_poder_de_los_desempoderados-Esther-Senso.pdf

Silva, C. & Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. PSYKHE 2004, Vol. 13, Nº 1, 29-39, Pontificia Universidad Católica de Chile. Versión digital disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000200003&script=sci_arttext fecha de consulta 28 de agosto de 2012.

Truscott, A. M., Tejada, H. & Colmenares, S. (2006). Empowerment en un proceso de construcción curricular bilingüe: ¿Realidad o ilusión? Colombia, Revista De La Facultad De Ciencias Humanas Y Sociales De La Universidad Del Cauca vol.:6 fasc.: 8 pp.:95-105

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lance Gráfico S.A.C. Lima – Perú.

Yarce, J. (1997). *Calidad total en la Educación*. En Revista Educación y Educadores, Nº 1, 1997, pp. 29-32. Versión digital disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2042014>

Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds). Handbook of community psychology (pp. 43-63). New York, NY: Kluwer.

ANEXOS

Anexo A.



**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN**

EL COLEGIO MARSELLA IED, DENTRO DE LOS PROCESOS DEL MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA LE INVITA A EMITIR SU CONCEPTO RESPECTO A LOS SIGUIENTES FACTORES RELACIONADOS CON LA PERCEPCIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Por favor, valora las siguientes afirmaciones marcando con una “X” el calificativo que se adapte a tu respuesta, utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas:

- 1= Totalmente en desacuerdo**
- 2= Moderadamente en desacuerdo**
- 3= De acuerdo**
- 4= Moderadamente de acuerdo**
- 5= Totalmente de acuerdo**

	VALOR				
	1	2	3	4	5
• Se cuenta con acceso a la información y tiempo necesario para cumplir con el trabajo.					
• Posee capacidad de reconocer sus potencialidades y descubrir aquello que no conviene hacer.					
• Soy proactiv@ ante las diversas situaciones que se pueden presentar.					
• Preferiría poder escapar en lugar de tener que enfrentar una situación difícil.					
• Teme delegar parte de su trabajo porque siente que pierde parte del control sobre sí mismo.					
• El área a la que pertenezco, es un equipo integrado, autodirigido y comprometido.					
• Los directivos docentes brindan apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
• Determina con claridad los resultados esperados del trabajo en que se desenvuelve.					
• Me comunico de manera asertiva y respondo con empatía.					
• Toma decisiones en común acuerdo con los directivos y de forma autónoma.					
• Se Participa en definir los objetivos y las acciones para mejorar la calidad educativa en el colegio.					
• Cumple con las tareas diarias en el trabajo, lo cual permite su desarrollo personal.					
• Posee capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.					
• Los medios de comunicación son pertinentes para dar a conocer la información de actividades institucionales.					
• Muestra seguridad y poder sobre la forma en que se hacen las cosas.					
• Cuenta con apoyo y acompañamiento de los directivos en el desarrollo de las actividades.					
• Me desempeño mejor en mi trabajo cuando no me están supervisando constantemente.					
• Los directivos se interesan por el éxito de los docentes.					

• Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
• El trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.					
• Le es difícil expresar sus puntos de vista públicamente.					
• Posee capacidad de escucha activa y argumentación de sus puntos de vista.					
• Tengo iniciativa para hacer las cosas.					
• Existe una relación armoniosa entre docentes y cooperan entre sí, para el desarrollo de las actividades de manera equitativa.					
• Encuentro soluciones novedosas a problemas difíciles.					
• Las directivas del colegio expresan reconocimiento por los logros.					
• Las responsabilidades del puesto están claramente definidas y se cuenta con la comodidad para desarrollarlas.					
• Se siente inseguro cuando toma alguna decisión de las que depende el éxito de un proyecto en la institución.					
• Orienta y hace seguimiento a los monitores de curso de manera significativa.					
• Los docentes utilizan estrategias metodológicas modernas y coherentes al contexto, para promover el desarrollo del pensamiento hacia niveles de reproducción y producción de los conocimientos científicos de su especialidad.					
• La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
• Cuando tengo un problema, sé lo que necesito para solucionarlo.					
• Los coordinadores escuchan los planteamientos que se le hacen.					
• Me desespero ante situaciones difíciles.					
• Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
• Asumo y gestiono con responsabilidad mi desarrollo personal y profesional de forma permanente.					
• Delega autoridad para el cumplimiento de tareas.					
• Esta atent@ a sus necesidades y busca la manera de cubrirlas de manera oportuna y sin perjudicar a los demás.					
• Existe un trato justo en el colegio.					
• La evaluación que se hace de las actividades institucionales, ayuda a mejorar la calidad educativa.					
• Me gusta participar en actividades que me brinden la oportunidad de aprender algo nuevo.					
• Colabora en la solución conflictos que se presentan, independientemente del ciclo al que corresponde.					
• La gestión académica – administrativa del colegio crea las condiciones para que la comunidad educativa, asuman el compromiso de lograr las metas y objetivos institucionales.					
• Los puntos de vista del personal son escuchados y tomados en cuenta.					
• Asigna tareas a los grupos de apoyo.					
• Expreso en forma clara lo que piensa, siento o necesito.					

ANEXO B

FICHE DE OBSERVACIÓN A ESTAMENTOS INSTITUCIONALES



UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN –
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE, RELACIONADA CON EL EMPODERAMIENTO EN PROCESOS DE LOS ESTAMENTOS INSTITUCIONALES, QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA:

*Valora cada aspecto, según lo observado en los diferentes estamentos, teniendo en cuenta el concepto de la categoría con la siguiente escala: **1:** Siempre, **2:** Casi Siempre, **3:** Nunca.

Ficha N°: _____		Fecha: _____		ESTAMENTOS INSTITUCIONALES						
CATEGORIAS DE INTERVENCIÓN DOCENTE	COMPONENTES: ASPECTOS A OBSERVAR DE INTERVENCIÓN Y ACTITUD DOCENTE			Consejo Directivo	Consejo Académico	Reuniones de Área	Comisión Eva.Prom	Proyectos	Imp. EME	Comité Convivencia
COMUNICACIÓN ASERTIVA: Capacidad de transmitir y expresar los mensajes de manera clara y concisa sin dañar a los demás y haciendo respetar los derechos propios, tomando decisiones asertivas, de conocimiento de procesos previos	*En una reunión difícil, con un ambiente complicado, todos los docentes participan con seguridad.									
	* Si alguien es injusto o agresivo en su lenguaje, el docente afectado controla la situación con sensatez.									
	* Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa.									
	*Los docentes tiene clara cual la responsabilidad que le corresponde a cada persona, en cada estamento, que decisiones puede tomar y cuáles son los resultados que espera la comunidad.									
	* Existe Transparencia y Comunicación permanente de todas las acciones que se realizan a nivel de centro educativo y es conocida por todos los miembros de la comunidad.									
AUTOGESTIÓN: Capacidad de proponer nuevas alternativas en el puesto de trabajo. Enalteciendo la utilización de los mejores valores del individuo y de los grupos, situándolos en mejor posición para enfrentar y	*Cuando se tiene que cumplir funciones que no corresponden, los docentes responden tranquilamente.									
	*Todos los docentes participan activamente en las Evaluaciones Institucionales de proyectos y demás, manera reflexiva.									
	* Los docentes articulan el modelo pedagógico curricular en la ejecución de los proyectos educativos y planes de estudio.									
	*A pesar de conocimientos y habilidades, tienen temperamento para asumir riesgos que les acarrea las decisiones que adopta.									
	*Los docentes proponen cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional constantemente.									
TRABAJO COLABORATIVO: Capacidad de las personas de responder eficazmente, de manera propositiva, al trabajo colectivo.	* Los docentes cuando no están seguros de algún proceso piden ayuda con facilidad.									
	*En los procesos Se fijan metas y objetivos comunes, aprovechando las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo.									
	*En el desarrollo de todos los procesos se fijan metas y objetivos comunes, permitiendo aprovechar competencias individuales y fortaleciendo los equipos de trabajo.									
	*Los docentes se ponen de acuerdo con facilidad para solucionar una eventualidad institucional.									
	*Son asertivas las decisiones que se toman respecto a la metodología utilizada para la entrega de informes en su grupo.									

DELEGAR FUNCIONES: Capacidad de saber diferenciar lo más significativo y trascendente de las actividades para ejercerlas personalmente, dejando lo secundario o adjetivo para ser ejecutado por compañeros de equipo, debidamente escogidos, a quienes confiere autoridad	*Quien delega las funciones, en los estamentos, no siempre procede equitativamente, haciendo que pierdan confianza en él.								
	*En algunas funciones que delegan, se observa que quien la autoriza o asigna; salva su responsabilidad.								
	* Las funciones NO se distribuyen con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento del equipo, sino simplemente se asignan o imponen.								
	*Las personas que lideran cada dependencia, dan a conocer sus compañeros, lo que esperan de ellos de acuerdo a sus habilidades y capacidades.								
	*Generalmente hay eficiencia en la selección del personal que representa la institución, incluyendo estudiantes.								

ANEXO C

ENCABEZADO DE SOLICITUD DE TIEMPO Y ESPACIO A LA SEÑORA RECTORA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA CON LOS DOCENTES, EN EL COLEGIO MARSELLA JORNADAMAÑANA.

“AÑO DEL EMPODERAMIENTO DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA: 2013”

DESCRIPCIÓN

La presente propuesta parte de la indagación realizada por la docente Arelis Mabel Durán, en el colegio Marsella, durante el año 2012 y busca responder al proceso de mejorar el Empoderamiento de la Gestión pedagógica de los docentes de esta Institución. Investigación que responde al proyecto de Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa, llevada a cabo en la Universidad Libre.

Al hablar de empoderamiento de la gestión pedagógica nos encontramos ante un referente conceptual bastante amplio, que incluye la gestión académica de los docentes, el proceso de enseñanza, la planeación, las actitudes que asumen los profesores frente a su labor, las estrategias, didácticas y ambientes de aprendizaje, etc., es decir, todos los procesos que ligan conocimientos disciplinares, pedagógicos, prácticos con principios éticos y morales que lleva a cabo un docente para alcanzar los fines de la educación.

En la investigación que se realizó en el Colegio Marsella se evidenció que hay falencias en cuanto a actitudes y capacidades de los docentes relacionadas con la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la capacidad para delegar funciones y la autogestión; componentes que hacen parte del empoderamiento de la gestión pedagógica y que a su vez influyen en la consecución de la calidad educativa. Este hallazgo está soportado en el resultado de la encuesta aplicada, el seguimiento a través de la observación del ejercicio docente, en las dinámicas institucionales de cada uno de los estamentos Institucionales. Entre éstas; reuniones de área, consejo académico, comisiones de evaluación, entre otros. Donde se manifiestan y se reflejan dificultades desde el punto de vista pedagógico, en la manera de alcanzar los objetivos institucionales, debido que en muchos casos, existen motivaciones personales, con buenos propósitos, pero que no apuntan necesariamente a los planes y metas trazados por la Institución.

ANEXO D:

REGISTOS FOTOGRÁFICOS DE SOCIALIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

EVIDENCIAS ETAPAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TALLERES:

OBJETIVO: Reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer en los docentes para mejorar la gestión pedagógica

1. ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN:

Gràfica 1



Gràfica 2



2. ETAPA DE REFLEXIÒN:

Gràfica: 3



Gràfica: 4



3. ETAPA DE PRESENTACIÒN

Gràfica: 5

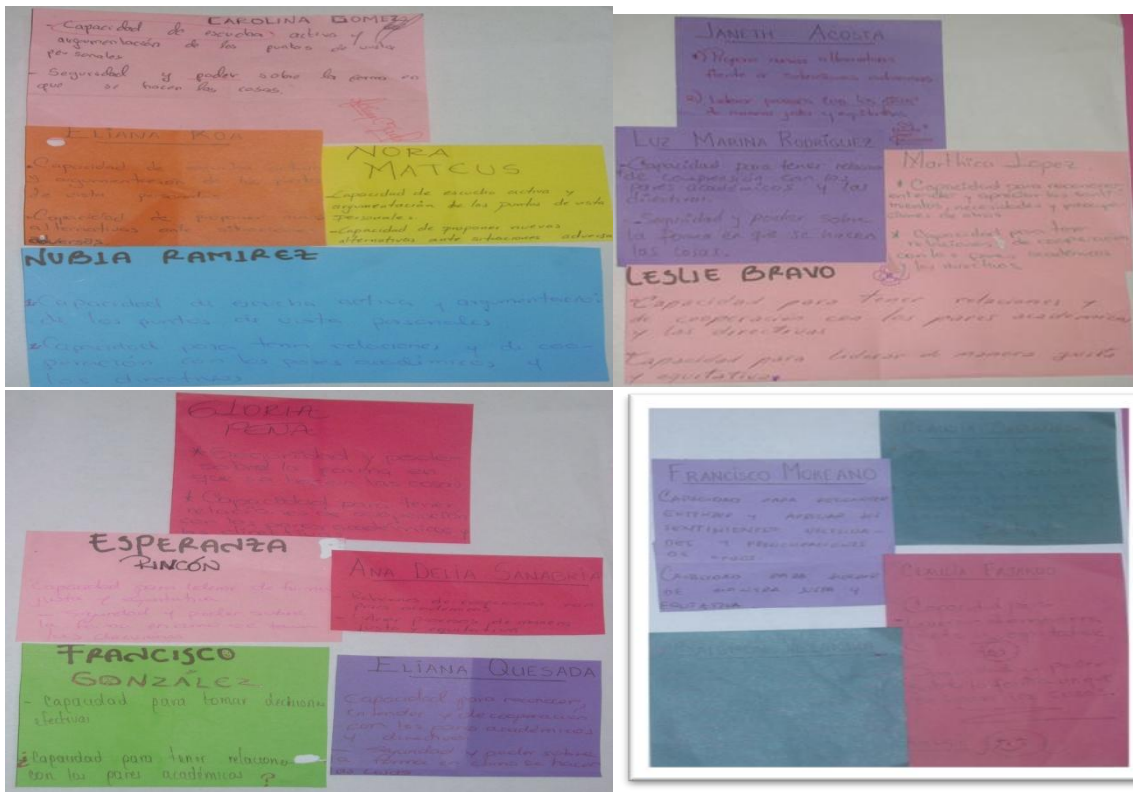


Gràfica 6:

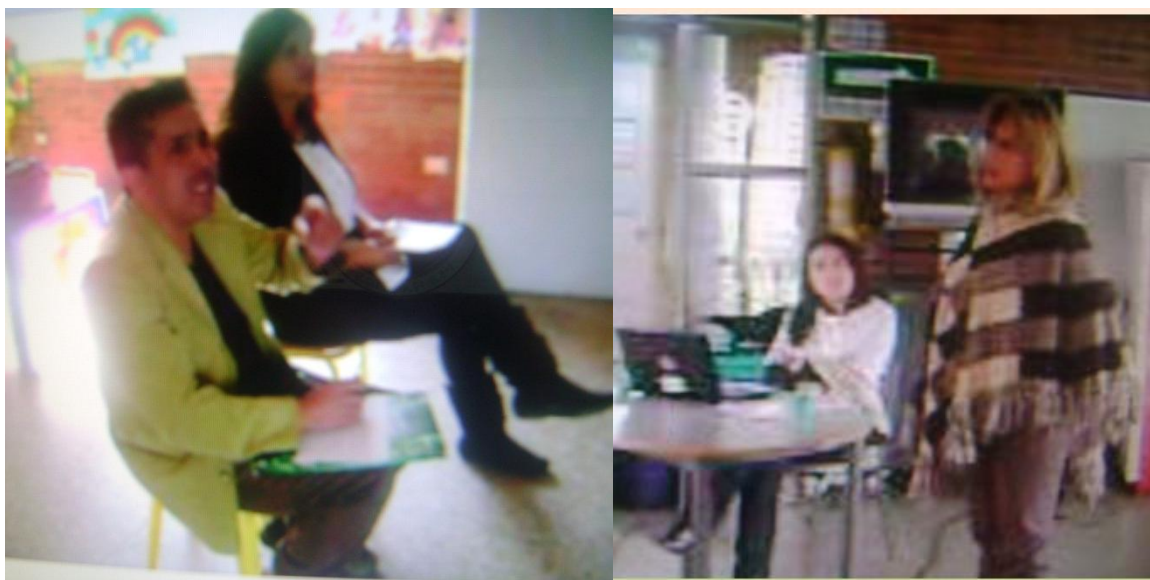


4. ETAPA DE PRODUCCIÓN

Gráfica: 7



Gráfica: 8



Gráfica: 9

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

*¡ Felicitaciones!
Claudia Pajardo*

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ALGUNAS EVIDENCIAS DEL DISEÑO DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Clayda Cordero S

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Clayda Cordero S

ALGUNAS EVIDENCIAS DEL DISEÑO DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Clayda Cordero S

COLEGIO MARSELLA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL

PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD
OBJETIVO: La presente encuesta está dirigida a evaluar la calidad y pertinencia de la actividad "Hacia el empoderamiento: actitudes y capacidades que se pueden fortalecer para la consecución de los logros institucionales."

Valora las siguientes afirmaciones utilizando la presente escala para responder a cada una de ellas.

1= Totalmente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= De acuerdo
4= Moderadamente de acuerdo
5= Totalmente de acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5
La actividad "reconociendo capacidades" fue pertinente motivar a los docentes para que participen en el desarrollo del taller.					X
Se explicó y dirigió de manera clara la actividad.					X
El objetivo de reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia a nivel institucional se consiguió.					X
Se identificaron algunas actitudes que no favorecen la consecución de los objetivos institucionales.					X
Con este tipo de actividades se puede llegar a mejorar el trabajo institucional.					X
Se cumplió con el objetivo de proponer estrategias para el desarrollo de los talleres.					X
Se cumplió con el objetivo de reconocer que hay actitudes y capacidades que se pueden fortalecer dentro del trabajo institucional.					X

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Clayda Cordero S