

Capacitación de Jerarquía Directiva

Escuela y gestión organizacional

Encuentro 13 de Mayo 2017

Lic. Vacirca, Renzo

rvacirca@gmail.com

Lic. Mosquera, Ma. Constanza

cotymosquera@gmail.com

1. La gestión directiva. Autoridad y responsabilidad, funciones y tareas.
2. La agenda del Director. **Gestión de Proyectos.**
3. **Clima educativo y convivencia social.** Herramientas para la gestión.
4. **La escuela y su relación con la comunidad. Nuevas configuraciones y problemáticas sociales en el contexto actual. El trabajo en redes: Refundar alianzas y fortalecer vínculos sociales.**
5. Planificación estratégica – Mejora continua y calidad de procesos. Construcción de indicadores.
6. **Gestión Democrática y participativa del equipo de trabajo y docentes. Espacios de construcción colectiva.**
7. Los procedimientos administrativos asociados a la tarea del Equipo Directivo.
8. Marco Normativo provincial para cada nivel y modalidad.

“COMUNIDAD EDUCATIVA”

Artículo 122.- La institución educativa es la **unidad pedagógica del sistema** responsable de los procesos de enseñanza-aprendizaje destinados al logro de los objetivos establecidos por esta ley. Para ello, favorece y articula la participación de los distintos actores que constituyen la **comunidad educativa**: directivos, docentes, padres, madres y/o tutores/as, alumnos/as, ex alumnos/as, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación, cooperadoras escolares y otras organizaciones vinculadas a la institución.

ARTÍCULO 68.- El personal administrativo, técnico, auxiliar, social, de la salud y de servicio es parte integrante de la **comunidad educativa** y su misión principal será contribuir a asegurar el funcionamiento de las instituciones educativas y de los servicios de la educación, conforme los derechos y obligaciones establecidos en sus respectivos estatutos.

¿Qué es convivir?

**Compartir espacio
(físicos, sociales,
psicológicos, etc.) y
recursos en un
contexto dado**

**Condición inevitable de la vida social
Condiciona, direcciona y marca el desarrollo
de los sujetos Y COMUNIDADES.
Espacio a menudo “forzado”
Implica relación e interdependencia.
En ella aparecen, inevitablemente, conflictos
y confrontaciones**

¿Qué es gestionar?

“Gestionar es hacer que las cosas sucedan” (B. Blejmar)

La gestión crea condiciones, construye escenarios adecuados, provee capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo.

Comprende: la estructura organizativa, las prácticas de dirección, la cultura de la organización y sus valores, y las competencias y los perfiles de personalidad de los actores.

Las escuelas son “estructuralmente conflictivas”

(R. Almandoz de Hirschberg)

“Configuran un universo altamente complejo y heterogéneo”.

En ellas intervienen diferentes sujetos y sectores sociales, con diferentes historias, representaciones, intenciones, tiempos, tareas y responsabilidades.

Asume **diversas configuraciones** según regiones y comunidades en las que está enclavada”

En ellas se produce una **confrontación de representaciones, visiones e intencionalidades** entre diferentes sujetos y sectores que interactúan (interior y entorno)

Al actuar como **mediadora entre diferentes contextos socioculturales** debe necesariamente afrontar situaciones de confrontación y de conflicto, intentando promover la **búsqueda pacífica de acuerdos que permitan cierto grado de convergencia en la diversidad.**

PARA GESTIONAR LA CONVIVENCIA Y MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR

UN DEBATE ABIERTO QUE PERMITA:

- COOPERAR DESDE LAS DIFERENCIAS Y CONSTRUIR REDES.
- COMUNICARSE ABIERTAMENTE
- EXPLICITAR Y ALINEAR CRITERIOS, PERSPECTIVAS, REPRESENTACIONES
- EVALUAR SU “EFICACIA” (LOGRO DE OBJETIVOS) Y RE-DISEÑAR ESTRATEGIAS.

Evitar:

Desesperanza

**Escuela “invadida” por el contexto.
El riesgo de la resignación y el desencanto. Frustración.**

UN PROYECTO CLARO Y COMPARTIDO

- DAR SENTIDO Y FACTIBILIDAD A SU MISIÓN.
- OFRECER UNA “RESISTENCIA EFICAZ” Y MANTENER CONSISTENCIA PEDAGÓGICA.
- ALINEAR EL MODELO DE GESTIÓN.
- SER PROMOTORA DE SALUD EN TODOS SUS MIEMBROS.
- OPERAR CON EFECTIVIDAD EN EL LOGRO DE SUS RESULTADOS.
- DESPLEGAR CAPACIDAD DE APRENDIZAJE PARA SÍ MISMA.
- OFRECER A SUS INTEGRANTES LA POSIBILIDAD DE DESPLEGAR SUS CAPACIDADES.

“CLIMA” COMO METÁFORA

“SUJETOS” A SUS INCLEMENCIAS

No tenemos
“control”
sobre lo
que sucede

Podemos protegernos o moderar
sus efectos

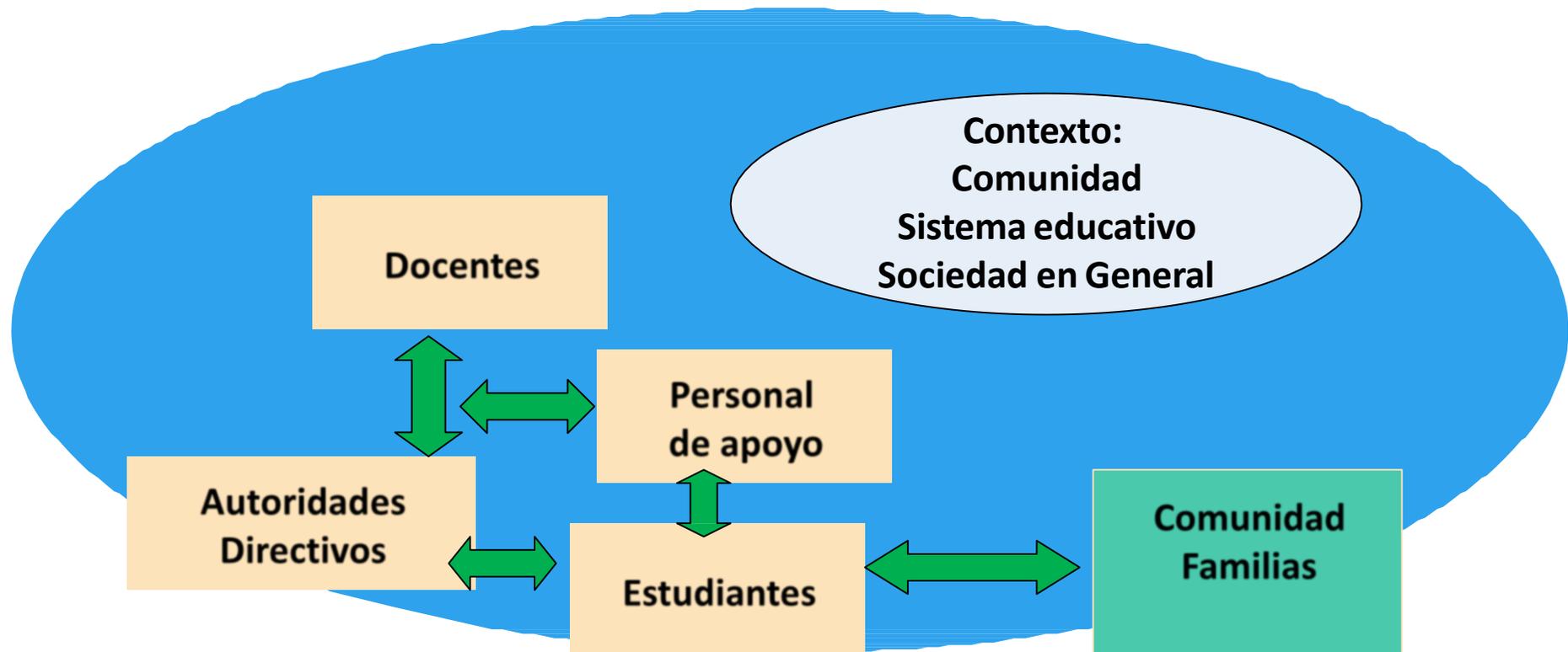
Podemos “predecir” o pronosticar lo que va a
suceder

Factores
EXTERNOS

Factores
INTERNOS

PODER, ALIANZAS, VÍNCULOS, TRATO, SENTIDO DE PERTENENCIA, INTERESES Y POSICIONAMIENTOS

SE PRODUCE EN UN CONTEXTO SOCIAL, EN UNA ESTRUCTURA, UN ESPACIO, UN TIEMPO, UNA HISTORIA Y MODALIDADES DE RELACIÓN



“Clima es similar al concepto de salud (...) básicamente se **relaciona con la satisfacción** que sienten quienes trabajan en él (...) se traduce en compromiso, responsabilidad, espíritu colaborativo y sentimiento de pertenencia, confianza, respeto, pensamiento centrado en las necesidades de formación general de los alumnos, valoración y reconocimiento mutuo, tanto como una atmósfera ordenada y comunicaciones abiertas y espontáneas”

(D. Azzerboni - 2007)

F. Onetto (2004): climas escolares (bienestar/malestar; emociones) y **climas de tareas**, en tanto “el clima de un grupo humano resulta calificado por los objetivos que lo agrupan” y “la escuela construye su clima institucional respondiendo a las expectativas de sus miembros y también responde aceptándolas o reformulándolas como pertinentes o desmesuradas,

CLIMA ORGANIZACIONAL VS. CLIMA ESCOLAR

El clima organizacional corresponde a las “...percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”

Características principales del clima organizacional

- Representa la personalidad de la organización
- Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales
 - A pesar de lo anterior, es sumamente frágil. Es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo
 - Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización

Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar, activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores

- Influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Sobre él repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc. Tal como en el punto anterior, el clima de la organización también puede afectar estas variables.

EL CLIMA ESCOLAR

“...el conjunto de **características psicosociales de un centro educativo**, determinados por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que, integrados en un **proceso dinámico** específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos.” *Cere (1993)*

Cornejo & Redondo (2001), señalan que el clima social escolar refiere a “...la **percepción** que tienen los sujetos acerca de las **relaciones interpersonales** que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan”

“La relación entre clima educativo y convivencia escolar pasa por **la conexión con los estados emocionales y las interacciones entre las personas.**

Tanto el bienestar como el malestar colectivos *se actúan*. Una será una acción a favor del vínculo con la diferencia, la resolución pacífica de los conflictos. Otra será la puesta en acto del malestar como separación, ruptura de los vínculos, violencia y conductas de riesgo para sí y para los otros”

(F. Onetto, 2004)

Climas escolares positivos

o favorecedores del desarrollo personal son aquellos en que se facilita el aprendizaje de todos quienes lo integran

Se caracterizan por:

Conocimiento continuo, académico y social: los profesores y alumnos tienen condiciones que les permiten mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal

- **Confianza:** se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.
- **Respeto:** los profesores y alumnos tienen la sensación de que prevalece una atmósfera de respeto mutuo en la escuela
- **Moral alta:** profesores y alumnos se sienten bien con lo que está sucediendo en la escuela. Hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.
- **Cohesión:** la escuela ejerce un alto nivel de atracción sobre sus miembros, prevaleciendo un espíritu de cuerpo y sentido de pertenencia al sistema.
- **Oportunidad de input:** los miembros de la institución tienen la posibilidad de involucrarse en las decisiones de la escuela en la medida en que aportan ideas y éstas son tomadas en cuenta.
- **Renovación:** la escuela es capaz de crecer, desarrollarse y cambiar.

CLIMAS ESCOLARES NEGATIVOS

Desde la perspectiva de los profesores, un clima negativo desvía la atención de los docentes y directivos, es una fuente de desmotivación, disminuye el compromiso de éstos con la escuela y las ganas de trabajar, genera desesperanza en cuanto a lo que puede ser logrado e impide una visión de futuro de la escuela (Raczynski y Muñoz, 2005).

- **Actúan como obstaculizadores del desarrollo de los actores de la comunidad educativa, generan estrés, irritación, desgano, depresión, falta de interés y una sensación de agotamiento físico**
- **En los estudiantes un clima negativo puede generar apatía por la escuela, temor al castigo y a la equivocación.**

Evaluación del Clima Social Escolar

Se pueden ver las fortalezas que se pueden potenciar y las debilidades a ser mejoradas, y a partir de este análisis se debe diseñar un plan de estrategias de cambio que permitan generar un clima social favorecedor del desarrollo personal de los miembros de la comunidad educativa.

Cuestionario evaluación clima social escolar

Cinco variables típicamente presentes en la evaluación del clima de cualquier organización

- **Estructura de la organización:** se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el reglamento, normas y exigencias establecidas por la estructura formal de la organización.
- **Relaciones humanas:** grado de vínculo, apoyo mutuo y solidaridad, que se produce al interior de la organización. Se refiere además, a las dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos y que afectan la dinámica relacional entre los miembros de la organización.
- **Recompensas:** sistemas de remuneración monetaria y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
- **Reconocimiento:** grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- **Autonomía:** grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cambios.

Estrategias de Mejoramiento del Clima Social Escolar

Nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje en el aula, ciertas actividades de integración social y cultural de la comunidad-curso y de la comunidad-escuela, poniendo especial acento en la calidad de las interacciones entre profesor-alumno y entre los alumnos mismos

• Mejoramiento del clima en relación con los estudiantes

- Afectividad y relaciones interpersonales de mayor cercanía e intimidad
- Incorporación de la(s) cultura(s) juvenil(es) a la dinámica escolar
- Sentido de pertenencia con la institución
- Participación y convivencia democrática
- Sensación de pertinencia del currículum escolar
- Mejora del autoconcepto académico de los alumnos

• Mejoramiento del clima en relación con los docentes

- Apoyar a los profesores nuevos
- Empoderar a los profesores y miembros del equipo directivo
- Reconocer y acompañar a los profesores y miembros del equipo directivo
- Preocuparse por el bienestar personal de los docentes
- Tratar a los profesores como profesionales
- Desarrollar la inteligencia emocional de los directivos
- Tratar los problemas de disciplina de los estudiantes
- Mantener una infraestructura adecuada, limpia y ordenada

EFFECTOS DE UN CLIMA LABORAL POCO SATISFACTORIO

- **Resistencia al cambio, oposicionismo; expresiones activas y pasivas.**
- **Desmotivación.**
- **Abandono, ausentismo.**
- **Negligencia.**
- **Conflictividad. Hostilidad. Desmotivación.**
- **Estrés, desgaste.**

Estrés:

- **Enojo o irritabilidad**
- **Ansiedad o depresión**
- **Problemas musculares, dolores o tensiones.**
- **Dolores de cabeza**
- **Tensión arterial elevada**
- **Problemas de piel, respiratorios, intestinales u otros.**

- **¿Me altero en exceso ante cualquier problema o disgusto?**
- **¿No disfruto de los pequeños placeres de la vida?**
- **¿Soy incapaz de dejar de pensar en mis problemas?**
- **¿Me siento continuamente cansado?**
- **¿Ya no como o duermo como antes?**
- **¿Sufro dolores o molestias físicas crónicas?**

ALGUNAS OBSERVACIONES SOBRE EL PLANO “SOCIAL” INFLUENCIAS “TÓXICAS”

- **MODELO DE GESTIÓN ERRÁTICO O AUTORITARIO**
- **COMUNICACIÓN: MAL ENTENDIDOS Y RUMORES NORMAS ESCASAS, AUSENTES O POCO CLARAS**
- **AUSENCIA DE SISTEMAS DE PREMIOS Y CASTIGOS, ESCASO**
- **RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN**
- **CONTEXTO POLÍTICO INCIERTO, CAMBIANTE O AMBIGUO. NEGACIÓN, OCULTAMIENTO O EVITACIÓN DE LOS CONFLICTOS**
- **PARTICIPACIÓN OBTURADA**

ALGUNAS OBSERVACIONES SOBRE EL EL PLANO “PERSONAL” INFLUENCIAS “TÓXICAS”

- **ESTADO PERMANENTE DE DISCONFORMIDAD. INSATISFACCIÓN COMO FORMA DE VIDA.**
- **POSICIONAMIENTO NEGATIVO FRENTE A LA PROPIA VIDA, LOS JÓVENES Y EL TRABAJO**
- **FRUSTRACIÓN; ESTILO DE AFRONTAMIENTO Y MANEJO DEL ESTRÉS INADECUADO.**
- **SITUACIONES O CRISIS PERSONALES EVENTUALES.**
- **ESCASAS “COMPETENCIAS SOCIALES”**
- **POBRE CAPACIDAD AUTOCRÍTICA. RIGIDEZ.**
- **DETERIORO DE LA SALUD MENTAL, PATOLOGÍAS**

Comportamientos hostiles en el contexto laboral

- Hostigamiento, maltrato o agresión física, verbal o psicosocial (favoritismo, discriminación).
- Cruel despreocupación por los sentimientos de los demás y falta de capacidad de empatía.
- Actitud marcada y persistente de irresponsabilidad y despreocupación por las normas, reglas y obligaciones sociales.
- Incapacidad para mantener relaciones sociales duraderas.
- Muy baja tolerancia a la frustración o bajo umbral para descargas de la agresividad. Impulsividad. Desborde.
- Incapacidad para sentir culpa y para aprender de la experiencia.
- Predisposición a culpar a los demás o racionalizar su comportamiento agresivo.
- Hurto; Sabotaje; demoras intencionales; negligencia; resistencia pasiva, desperdicio de recursos, vandalismo.

FOCOS DE TENSIÓN

1	Autoritarismo
2	Privilegios
3	Falta de claridad en los roles y funciones
4	Inseguridad.
5	Indisciplina:
6	Agresividad.
7	Exceso de exigencia
8	Mala comunicación
9	Tratamiento superficial de los problemas
10	Desorden y desorganización.
11	Escasa camaradería
12	Falta de motivación
13	Se ignoran los aportes
14	Falta de sentido de pertenencia

15	No tener en cuenta a las personas en sus necesidades
16	Falta de trabajo en equipo
17	Presión
18	Desgaste
19	Resistencia al cambio
20	Ausencia de una visión compartida
21	Desinterés por los resultados
23	Desinformación
24	Escasez de recursos
25	Burocracia
27	Desautorización
28	Incompetencia.
29	Población atendida.
30	Escaso asesoramiento

COMUNICACIONES

SALUDABLES

- DIRECTAS
- CLARAS
- COHERENTES
- PRECISAS
- EMPÁTICAS
- COMPARTIDAS
- ABIERTAS

PSICOTÓXICAS

- MALENTENDIDOS
- “RADIO-PASILLO”
- RUMOR
- AMBIGUAS
- CONTRADICTORIAS
- CONFUSAS
- DESCALIFICADORAS

LA DESCALIFICACIÓN

- IGNORAR LA PRESENCIA DEL INTERLOCUTOR

- SER IMPUNTUAL

- HACER ESPERAR SIN HABLAR

IGNORAR EL PROBLEMA PLANTEADO

- O LA CAPACIDAD DE RESOLVERLO

- NO ESCUCHAR (HACER OTRA

COSA) INTERRUMPIR AL HABLAR

(HABLAR CON OTRO MIENTRAS

TANTO)

- MIRAR REITERADAMENTE EL RELOJ
MOSTRARSE DESCONFIADO

MANIFESTAR ABURRIMIENTO, APATÍA,
DESGANO

- RESPONDER ALGO INADECUADO

- RESPONDER COMO AMIGO A QUIEN
HABLA DESDE LA FUNCIÓN Y
VICEVERSA

- HABLAR O CONTESTAR A OTRA
PERSONA PUENTEANDO A QUIEN
CORRESPONDE

MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL

PLANO PERSONAL

(ACTITUDES, COMPORTAMIENTOS, REACCIONES, ETC.)

PLANO SOCIAL

(RELACIONES, PUESTA DE LÍMITES, VINCULACIONES, ETC.)

PLANO INSTITUCIONAL

(REGLAS, DISPOSICIONES, HÁBITOS, MODALIDADES DE TRABAJO,
COMUNICACIONES, ETC.)

Director/a- equipo directivo- equipo educativo: CUIDAR A LOS DOCENTES

- Los **escenarios y el clima institucional**. Pueden incrementar o disminuir la vulnerabilidad docente.
 - Una institución que trabaja en equipo, sostiene, apoya y promueve –cuida- a sus docentes.
 - Un institución difuncional, con conflictos internos, malentendidos y rumores, sin “direccionalidad”, perturba el desarrollo profesional docente.
- Los **proyectos, las perspectivas de innovación o cambio**. Porque son la contracara de la desesperanza y las bajas expectativas.
 - Proyectos acotados, realistas. Centramiento en las funciones pedagógicas. Innovación.
 - Ser “invadidos por el contexto”. Bajar las expectativas, atender emergentes y urgencias.
- Las jerarquización y delimitación de las **demandas** - explícitas, implícitas- planteadas hacia el docente (hacia la escuela, hacia la institución escolar). Son causa de conflicto, pueden originar insatisfacción y frustración por no poder dar respuesta.
 - Explicitar, encuadrar y adecuar las expectativas. Lo posible y lo deseable.
 - Evitar el discurso de “Inmolarse” en el “apostolado” docente, ir más allá de las posibilidades de la escuela.
- El **autocuidado, la atención a situaciones de desgaste y de estrés**, resultan fundamentales.
 - Afrontamiento del estrés. Mantenimiento de la motivación.
 - Ignorar señales de agotamiento, desatender la vida personal.

MODELOS DEMOCRÁTICOS

(Krichesky, en su texto “Escuela y Comunidad”)

Basados en teorías que sostienen que el poder y la toma de decisiones son compartidas por todos los miembros de la organización, cuya dirección se centra en el acuerdo

- **Son aquellos que conciben que:**

- Los miembros de un equipo comparten la dirección junto con los directivos, con representación formal en órganos de toma de decisiones
- Todos los miembros poseen un conjunto de valores comunes
- Las decisiones surgen de un proceso de consenso, confianza y compromiso
- Las relaciones son horizontales y no verticales
- Permite el trabajo autónomo, potencia la delegación y el reparto de tareas
- Plantea una evaluación final en común

GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA (EQUIPO DE TRABAJO DIRECTIVO Y DOCENTE)

- Para alcanzarla, se necesita de un enfoque que contribuya eficazmente a una mejora cuantitativa y cualitativa de los centros escolares
- Implica generar una cultura escolar que facilite el cambio (basada en principios novedosos para la acción), cuya finalidad sea convertir al centro educativo en una escuela para la justicia social, que trabaje por conseguir una sociedad más justa, a través de una educación más inclusiva, equitativa y de mayor calidad
- **Cómo conseguirlo:**
 - Propiciando las condiciones necesarias para que los docentes puedan ofrecer una enseñanza de calidad
 - Generando espacios de construcción colectiva
 - Transformando la escuela en una **Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA)**

- **Condiciones para el desarrollo de los CPA y sostener su estrategia de mejora:**
 - Respeto por el derecho a la diferencia de sus miembros - “La individualidad no supone individualismo”
 - Equipo Directivo capaz de aprovechar talentos y fortalezas de cada miembro de la comunidad educativa para motivarlos en el cumplimiento de sus objetivos
- **Prioridades de acción para el equipo directivo**
 - Crear una Cultura de Aprendizaje para todos
 - Favorecer el desarrollo del Liderazgo
 - Generar condiciones para el apoyo y la colaboración mutua
 - Convertir las aulas en espacios de encuentro y responsabilidad compartida – “Desprivatizar las aulas”

NUEVAS CONFIGURACIONES Y PROBLEMÁTICAS SOCIALES EN EL CONTEXTO ACTUAL

- **DESCENTRAMIENTO DEL SABER. AMPLIACIÓN DE LOS ENTORNOS Y ESCENARIOS DE APRENDIZAJE, A VECES EN PUGNA.**
- **DERRUMBE DE CERTEZAS Y EROSIÓN DE MARCOS NORMATIVOS COMUNES**
- **FRAGMENTACIÓN CULTURAL Y RESQUEBRAJAMIENTO DEL TEJIDO SOCIAL.**
- **LIQUIDEZ DE LAS RELACIONES.**
- **IMPOSICIÓN DE UNA ESTÉTICA DEL CONSUMO QUE REEMPLAZA A LA ÉTICA DEL TRABAJO. HEGEMONÍA DE LOS MASS-MEDIA.**
- **RUPTURA DE UN CAMPO DE SENTIDO COMPARTIDO**
- **NUEVAS FORMAS DE SOCIALIDAD Y DE ESPACIOS PARA “CONECTARSE”.**

(Los “nuevos” niños y jóvenes)

- **Cambios cognitivos significativos.**

- Plasticidad neuronal y elasticidad cultural.
- El “nuevo sensorium”^{DD}

- Aprendizaje a lo largo y a lo ancho de la vida.

- Redes sociales (ecosistemas informacionales y comunicativos) la **identidad** y la socialización en las redes.

- **Múltiples identidades infantiles y juveniles, diversos modos de ser niño y joven.**

- **Contextos familiares:**

- Cambios en la configuración, en las relaciones intergeneracionales y en los modelos parentales.
- Entre la permisividad o *padres helicóptero*.

- **Desanclaje y mundo desbocado.**

- Instituciones cascarón y **liquidez** de las relaciones

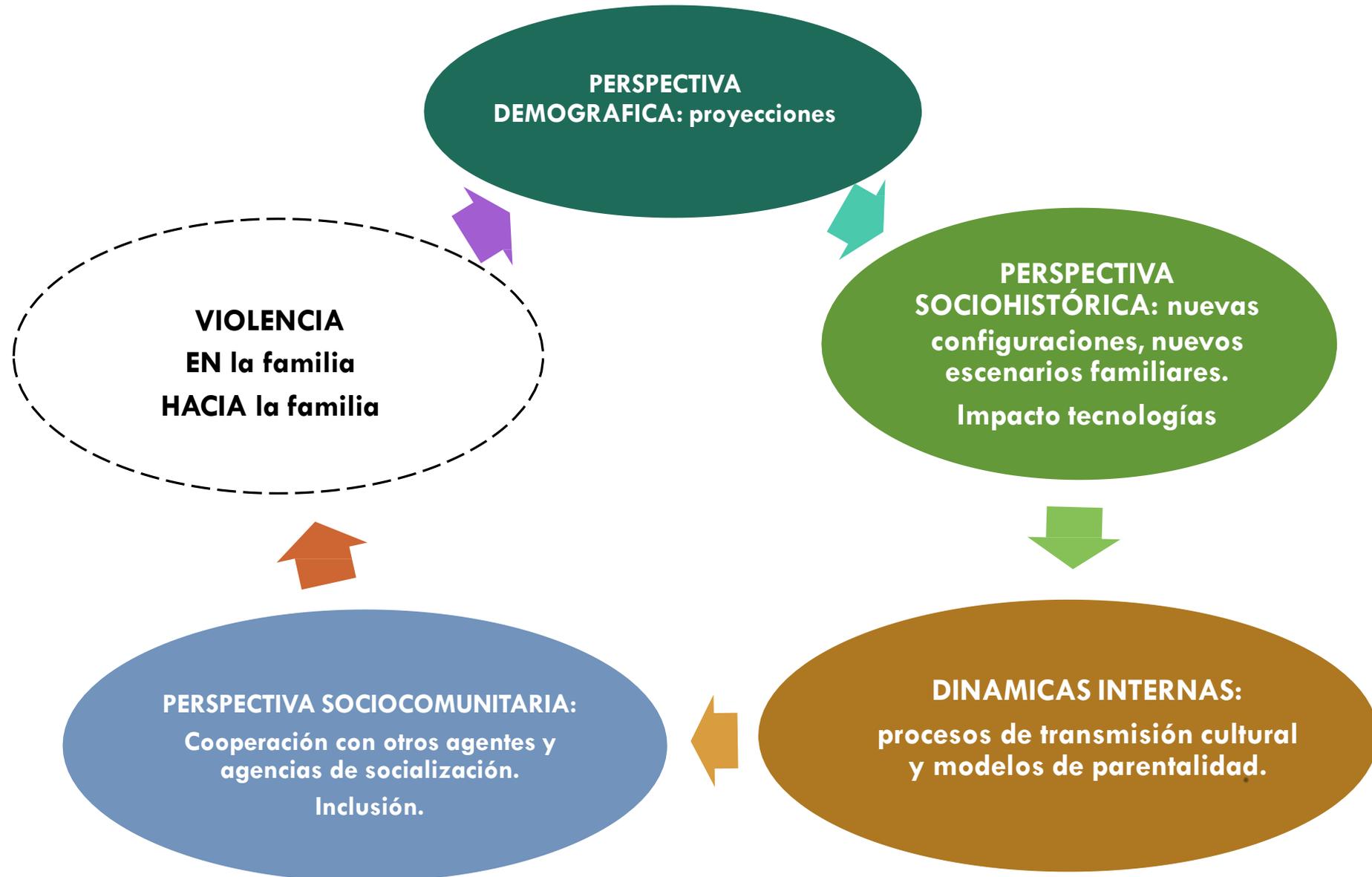
- Fragilidad de los “**escenarios de crianza**” de niños/as pequeños.

- Son **negociadores** (menos confrontativos). Se **mobilizan por “otras” causas**. Mayor **horizontalidad** y menos jefes. Solidaridad.

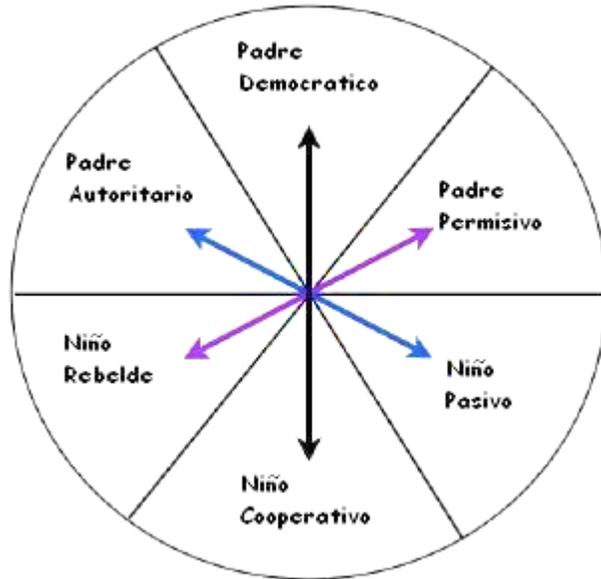
(Los “nuevos” adultos)

- **Adolescentización** del adulto y adultización del adolescente.
- Muchos **adultos en crisis**: *desorientados* que no saben, no quieren o no pueden hacerse cargo.
 - Tres tipos de adulto: los tradicionales, los inseguros y los adolescentes.
- Dificultades para **sostener la autoridad**, las fronteras generacionales y la asimetría.
 - Temor a reprimir, a ser rechazado.
- paternidades/maternidades: Entre la **sobreprotección y el abandono...** y sus **compensaciones**.
- Crisis motivacional y vocacional; **fragilidad de las relaciones**, las “opciones abiertas” y el descompromiso. Despreocupación por las reglas y normas sociales. Narcisismo
- **Volubilidad** en la capacidad de amar, de cuidar y de decir no.

(Las “nuevas” familias)



LOS PADRES HOY: ESTILOS PARENTALES



ESTILOS PARENTALES	RESPONSIVIDAD Sensibles Centrados en el niño	NO RESPONSIVIDAD Insensibles Centrados en ellos mismos
EXIGENTES Controladores Restrictivos	Democrático- Reciproco	Autoritario- Represivo
NO EXIGENTES Pocos intentos de control	Permisivo-Indulgente	Permisivo- Negligente

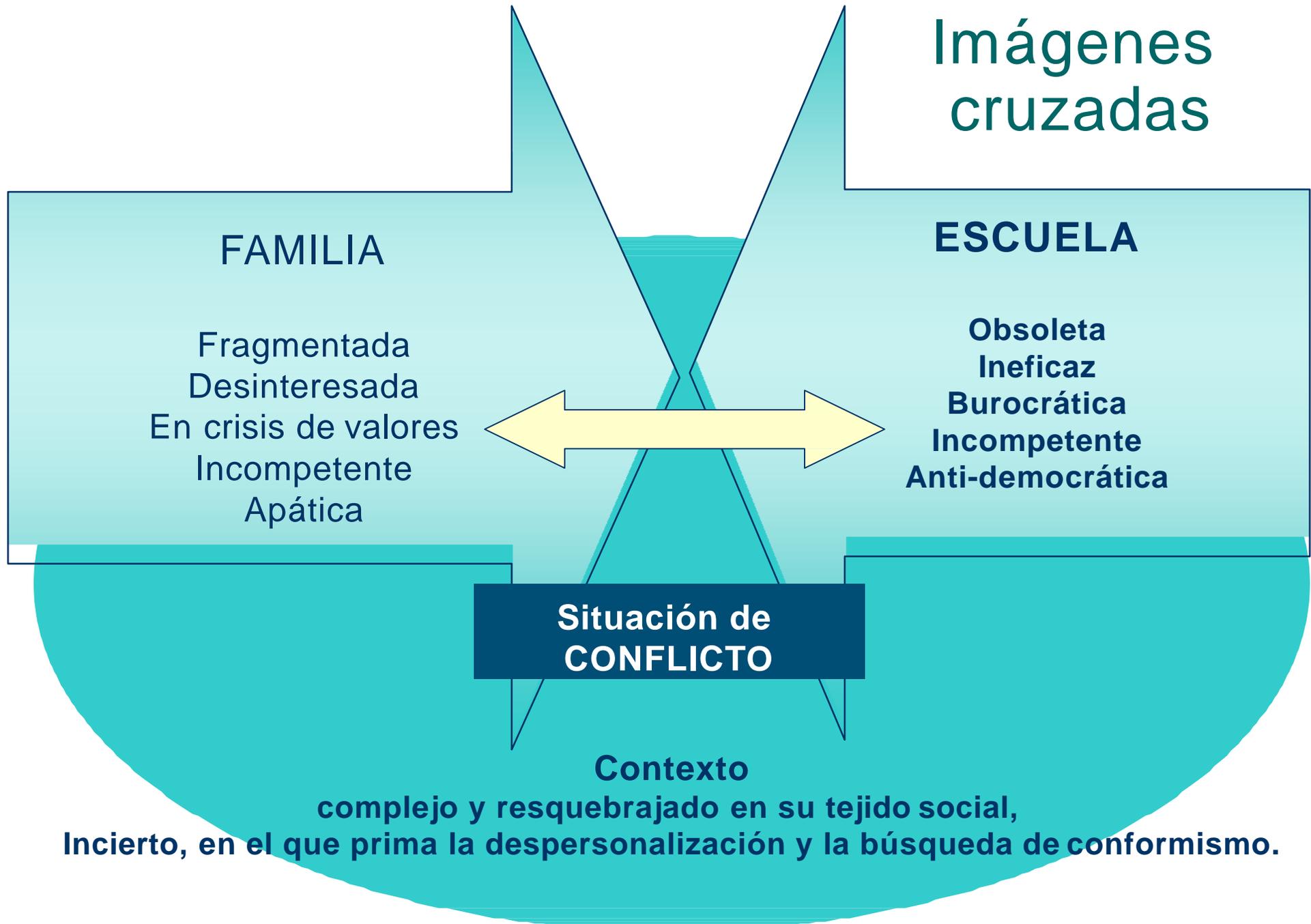


La escuela y su relación con la comunidad (relación familias/escuelas)

Resulta sorprendente que, buscando familias y escuelas el mismo fin, que es la educación de los niños y niñas, exista una distancia, un recelo y un enfrentamiento tan consistente como se observa en algunos lugares (...) basta abrir un turno de intervenciones para que las acusaciones mutuas se disparen. Pocas veces he visto desarrollarse un diálogo sereno, respetuoso y autoexigente.

Miguel Santos Guerra (2001)

Imágenes cruzadas



La escolarización de niños, niñas y adolescentes”

- Campo de **debate constante** sobre responsabilidades, normas, procedimientos, logros y objetivos.
- Niños y jóvenes que llegan a la escuela con **procesos de socialización deficientes**.
 - con escaso desarrollo de habilidades cognitivas y sociales básicas (p. ej. empatía).
Aprendizajes sociales “indeseados”
- Deslegitimación social de lo “escolar”, de sus prácticas y exigencias.
 - Dificultades para alcanzar los estándares básicos de **rendimiento académico**.
 - Desmotivación, indiferencia y apatía; ausentismo de los alumnos.
 - Aumento de la frecuencia e intensidad de episodios de violencia y pérdida de densidad de la autoridad escolar.
- Emergencia de “**problemas de aprendizaje**” que son de la época o del mercado. Demanda de “hijos “atletas de la escolaridad“ –Dubet- y mercantilización de muchos procesos educativos (que forman consumidores y no ciudadanos).
- Malestar, desgaste, ansiedad por parte de los docentes. Problemas en el manejo del estrés; deterioro de la salud.
 - Bajo nivel de *realización profesional*. Desesperanza.
 - Deterioro de la calidad de vida. Frustración, enojo.
 - Merma del rendimiento laboral y profesional. “Burn out”, estancamiento, abandono.

Relación familia(s)- escuela(s): FOCOS DE CONFLICTO

- **Representaciones mutuas descalificadoras.**
- **El sujeto percibido: hijo/a vs alumno/a y la relevancia relativa de este sujeto.**
- **Los “territorios” doméstico vs institucional. Lo público” y lo “privado”, el derecho a la intimidad.**
- **Los métodos educativos y los procedimientos de disciplinamiento y control.**
- **El abordaje de la comunicación, de las situaciones problemáticas, las sanciones y estímulos.**
- **Incomprensión de los roles, los fines y procedimientos propios de cada una.**
- **Bloqueos mutuos, la autoridad y la participación.**
- **Dificultades para compartir y dividir responsabilidades.**

Padres/madres y escuela....

No saben -No pueden -No quieren---

- Inexpertos, sobrepasados por las situaciones,
- *Estilos parentales* inadecuados o inconsistentes.
- Teorías implícitas o explícitas incongruentes sobre la crianza y la educación.
- Los que se ocupan demasiado. Los “propietarios” de sus hijos, los que dan *lo que yo no tuve*, los “obsesionados” en ser “buenos padres”, los que no toleran la intimidad y los que quieren un hijo “trofeo”
- Carencias económicas severas. Enfermos, privados de libertad, “separados” de sus hijos, etc.
- Narcisistas, egocéntricos, inmaduros, Escasas habilidades sociales. Impulsividad, baja tolerancia a la frustración.
- Abandónicos, negligentes, Agresivos, abusadores, etc.

¿Cuáles son los rasgos de salud familiar?

1. **Apertura a los cambios, adaptabilidad, flexibilidad.**
2. **Mutualidad, reciprocidad.**
3. **Clima emocional positivo.**
4. **Estrategias de resolución de conflictos y superación de crisis.**
5. **Fronteras generacionales.**
6. **Regulación de la proximidad-distancia.**
7. **Comunicación abierta, valores compartidos y tolerancia a las divergencias.**

¿QUIÉN SE HACE CARGO DE “FRACASO”?

**Para los profesores, los padres
son culpables del fracaso de sus hijos por:**

la ausencia de hábitos de respeto y esfuerzo en que los educan,
su falta de compromiso hacia el fomento del estudio
pretender que la escuela cumpla sólo con la función de custodia,
escasez de atención que les dedican dejándoles que se pasen excesivo
tiempo en la calle o viendo la televisión, al tiempo que les sobreprotegen,
etc.

**Para las familias, la responsabilidad del fracaso
recae en los docentes:**

no se preocupan realmente del trabajo y de los aprendizajes reales de sus
hijos
no consiguen enseñar bien ni motivar para el estudio,
no saben distinguir entre distintas personalidades para dar un trato
diferenciado a cada uno de sus alumnos,
no saben –por tanto- “corregir” los defectos de los chicos”

ABORDAJE

Líneas estratégicas

1. LA CONFLICTIVIDAD: En qué escenario social y cultural estamos trabajando; cuáles son las tensiones que lo atraviesan, cuáles son las principales fuentes y focos de conflicto

2- CONFIGURAR LOS VÍNCULOS CON LA COMUNIDAD, ESPECIALMENTE CON LAS FAMILIA(S) de HOY.

Cómo evitar caer en la trampa de la nostalgia, la idealización; cómo trazar algunas delimitaciones: aludir intromisiones a su intimidad, respetar su diversidad y validarlas.

3- DESARROLLAR UNA AUTORIDAD PEDAGÓGICA DEMOCRÁTICA Y FIRME; MEJORA EL CLIMA INSTITUCIONAL

La importancia de las habilidades sociales clave. La puesta de límites y el estímulo al desarrollo.

Cómo abordar la agresión y mejorar las relaciones entre pares.

Primer enfoque	Segundo enfoque	Tercer enfoque	Cuarto enfoque
<p>Normativo La disciplina</p>	<p>Rigorista- Punitivo</p>	<p><i>Psicologista</i></p>	<p>Integrativo Educativo</p>
<p>Burocrático Cumplir normas</p>	<p>“Contener” La “comprensión” y la contención</p>	<p>Los conflictos son oportunidades para aprender.</p>	<p>Desarrollo de la comunicación y diálogo, habilidades sociales. •</p>
<p>No hay comunicación, ni reflexión. Se aplican medidas disciplinarias cuando aparecen conductas manifiestas. A lo sumo, se hace un discurso moralizante sobre los valores perdidos.</p>	<p>Cuando hay un episodio disruptivo se aplica todo el rigor de las sanciones.</p>	<p>Se explican y justifican las acciones en función de condicionantes familiares, sociales y económicos. Las personas proceden porque “son así”. No hay expectativas de cambio o superación.</p>	<p>Se apela a la responsabilidad del alumno como SUJETO capaz de razonar y tomar decisiones.</p>
<p>OBEDIENCIA A LAS NORMAS Aplicar sanciones disciplinarias.</p>	<p>CASTIGO Determinar población “riesgo”</p>	<p>Contención o la DERIVACIÓN La escuela guardería</p>	<p>APRENDIZAJE</p>

ESCUELA, FAMILIAS, COMUNIDAD

NO ES LA COMUNIDAD O LA “FAMILIA” NI LA “ESCUELA” QUIENES CONTACTAN SINO PERSONAS CONCRETOS.

LOS PADRES NO SON LOS “ÚNICOS” RESPONSABLES NI CLIENTES DEL SERVICIO EDUCATIVO. LA COMUNIDAD TIENE UN PAPEL CLAVE EN EL DESARROLLO EDUCATIVO DE NIÑOS Y JÓVENES.

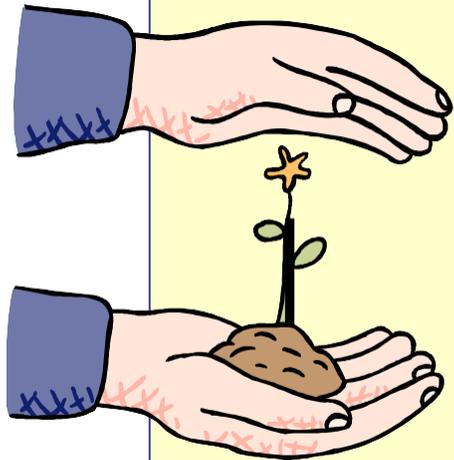
ESCUELA: ES LA QUE PAUTA LA RELACIÓN, ESPACIO PÚBLICO Y CON SUS CONVIVENCIA DA UN EJEMPLO.

NO ES SU FUNCIÓN REEMPLAZAR, EDUCAR, JUZGAR O INSTRUIR A LOS PADRES, SINO ESTABLECER UNA ALIANZA DE COLABORACIÓN CON ELLOS Y LA COMUNIDAD.

“NO ES LA COLABORACIÓN DE LAS FAMILIAS LO QUE NOS AMENZA, SINO PRECISAMENTE, LA QUE NOS PERMITE “CONTAMINARLES” RACIONALMENTE NUESTROS PROYECTOS”.

GIMENO SACRISTÁN (1998)

LA PARTICIPACIÓN DE LA FLIA.



- Una necesidad,
- un derecho
- y una obligación,
- no una concesión o una imposición.

Se realiza *desde* la condición de

- **de ciudadanos**
- **responsables de la educación de sus hijos**
- ***miembros de hecho y derecho de la comunidad educativa.***

El aprendizaje basado en proyectos

El trabajo por proyectos sitúa a los alumnos en el centro del proceso de aprendizaje gracias a un planteamiento mucho más motivador en el que entran en juego el intercambio de ideas, la creatividad y la colaboración.



7 VENTAJAS DEL APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS

El **aprendizaje basado en proyectos** o **abp** es una metodología que reta a los alumnos a convertirse en protagonistas de su propio aprendizaje mediante la elaboración de proyectos que dan respuesta a problemas de la vida real. ¿Qué beneficios aporta?

- 1 Motiva a los alumnos a aprender**
Con la ayuda del profesor, que es quien despierta su curiosidad.
- 2 Desarrolla su autonomía**
Los alumnos son los protagonistas del proceso porque son ellos quienes planifican, deciden y elaboran el proyecto.
- 3 Fomenta su espíritu autocrítico**
Ellos evalúan su propio trabajo y detectan los aspectos que deben ir mejorando.
- 4 Refuerza sus capacidades sociales**
Mediante el intercambio de ideas y la colaboración, debaten y acuerdan decisiones con el grupo.
- 5 Facilita su alfabetización mediática e informacional**
Desarrollan la capacidad para buscar, seleccionar, contrastar y analizar la información.
- 6 Promueve la creatividad**
Pueden llegar a realizar videos, campañas, maquetas, folletos o cualquier otro elemento que apoye su trabajo.
- 7 Atiende a la diversidad**
Estimula tanto a los estudiantes con problemas de aprendizaje como a los alumnos más avanzados.

Diez consejos para aplicar el aprendizaje colaborativo en el aula

La colaboración entre pares favorece el aprendizaje individual y colectivo, permitiendo a los alumnos construir su propio conocimiento. Para ponerlo en práctica, ten en cuenta estos consejos.



aulaPlaneta®

El aprendizaje colaborativo

El aprendizaje colaborativo, según la teoría de la interdependencia social de Johnson, Johnson y Holubec (1995), requiere de cinco aspectos clave.

1



INTERDEPENDENCIA POSITIVA

- 1 Establecer metas claras
- 2 Premiar los logros puntuales
- 3 Compartir recursos
- 4 Asignar tareas y funciones individuales
- 5 Asumir roles asignados
- 6 Respetar las identidades
- 7 Utilizar la imaginación
- 8 Actuar frente a problemas y amenazas exteriores

2



RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y GRUPAL

- 1 El grupo asume unos objetivos o metas comunes.
- 2 Cada miembro se responsabiliza de su parte del trabajo.

3



HABILIDADES INTERPERSONALES

- 1 Tener empatía
- 2 Ser asertivo
- 3 Participar
- 4 Implicarse
- 5 Dialogar y llegar a acuerdos
- 6 Resolver conflictos
- 7 Tomar decisiones
- 8 Confiar en los demás
- 9 Prestarse apoyo mutuo
- 10 Asumir responsabilidades sobre los resultados

4



INTERACCIÓN ESTIMULADORA

- 1 Crecimiento y desarrollo personal
- 2 Aumento de la motivación
- 3 Sentimientos de pertenencia y cohesión
- 4 Estímulo para la creatividad y la productividad

5



EVALUACIÓN GRUPAL

- 1 Coevaluar
- 2 Desarrollar el sentido crítico
- 3 Premiar el trabajo del equipo y la colaboración
- 4 Evitar la competitividad

aulaPlaneta®

iii GRACIAS!!!

Lic. Vacirca, Renzo

rvacirca@gmail.com

Lic. Mosquera, Ma. Constanza

cotymosquera@gmail.com