



RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES

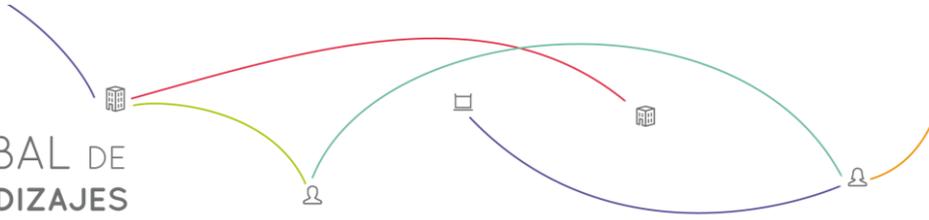
Desarrollo de Capacidades en Gestión de Cambio

Montevideo, 12 y 13 de febrero de 2015.



CLUSTER URUGUAY
GLOBAL PARTNERSHIP
NEW PEDAGOGIES FOR DEEP LEARNING
Av. Italia 6201 | CP 11500
Montevideo, Uruguay
+598 2 601 5773 interno 2269

PENSAR
CON OTROS
Y ENTRE
NOSOTROS

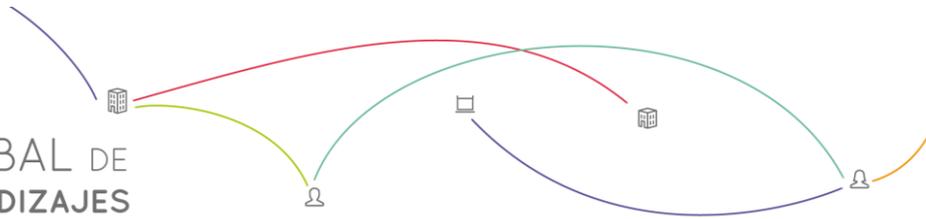


¿Dónde estamos hoy en mi centro educativo?

¿Qué queremos lograr en mi centro educativo?

BARRERAS

CAPACIDADES

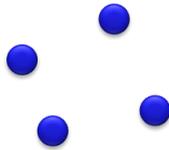


¿Qué es un Equipo?

TIPO DE AGRUPAMIENTO

CARACTERÍSTICAS

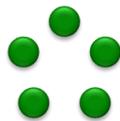
Conjunto de Personas



No hay reglas compartidas de funcionamiento.

Hay objetivos comunes individuales, pero no objetivos para el conjunto de personas.

Grupo



Hay reglas de funcionamiento.

Hay objetivos comunes.

Hay responsabilidad por resultados individuales.

Equipo



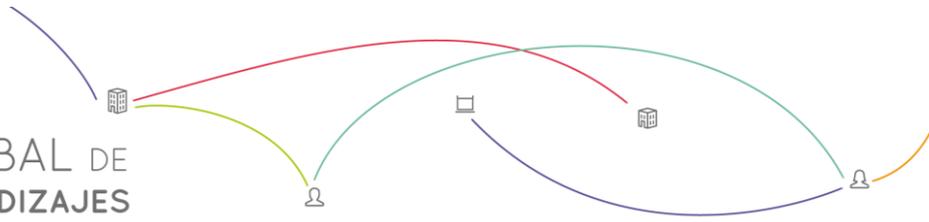
Se necesita interacción entre los participantes para el logro de los objetivos.

Hay responsabilidad de resultados individuales y colectivos.

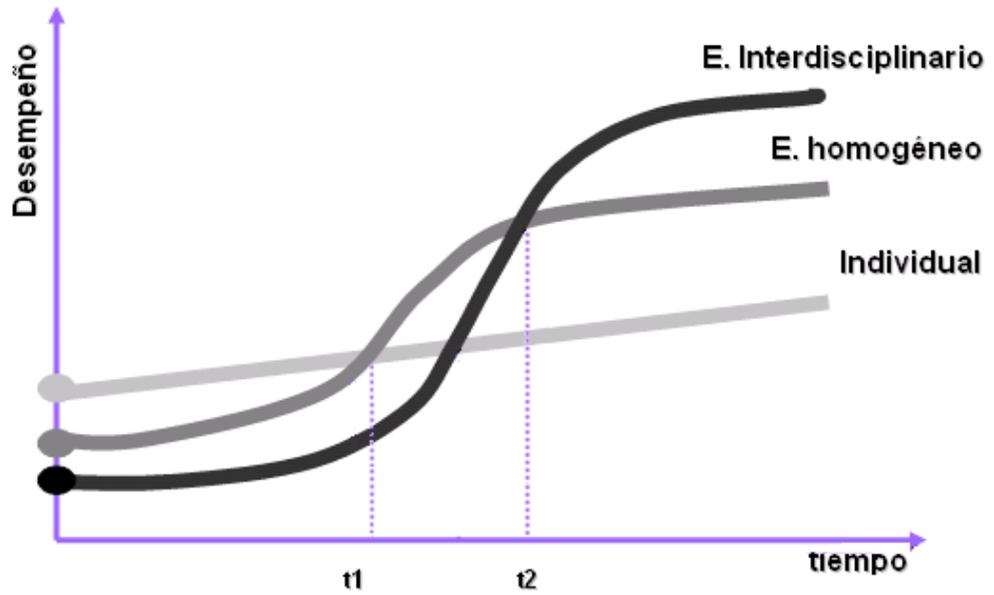
Se resuelven desafíos que sus integrantes, por separado, no podrían resolver

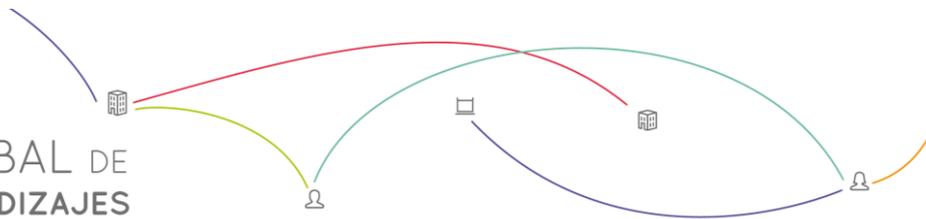
La efectiva operación institucional depende de la eficaz integración de todas sus funciones, cada una de ellas desempeñada por personas trabajando en equipo, como medio de potencializar su capacidad de logro. Pero este trabajo en equipo no se logra por la mera organización o posicionamiento de sus integrantes en la estructura de trabajo.

Un equipo es un conjunto de personas que integran un todo armónico alrededor de un *propósito definido y aceptado por todas ellas a cuyo servicio se comprometen, aplicando una metodología que respete la identidad y potencie el valor de cada integrante.*

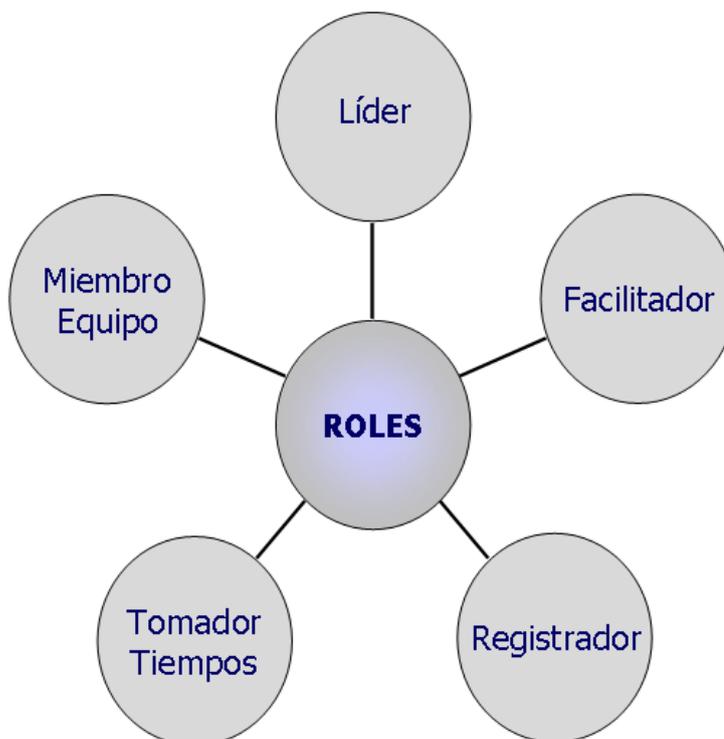


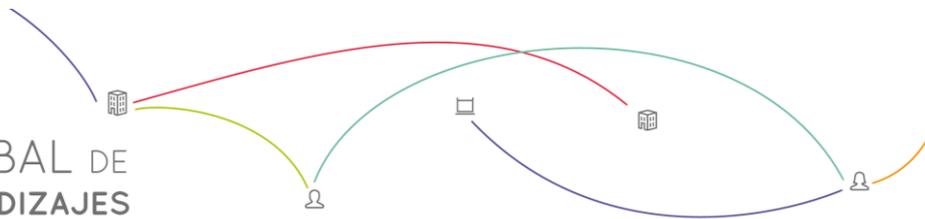
Desempeño Individual vs. en Equipo



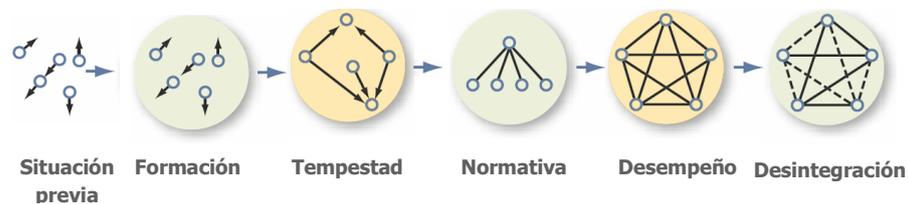


Roles en el Equipo





Etapas que Atraviesa un Equipo



FORMACION

- Indiscriminación, incoherencia organizativa
- Objetivos y tarea confusos
- Amabilidad exagerada – desconfianza y prejuicios
- Comienzan a conocerse, participación individual
- Identifican similitudes y expectativas
- Líder: pone en marcha el grupo

Sentimientos de:

- dudas sobre capacidades
- ansiedad por mostrarse inofensivo (amenazas)
- roles: significación prestada
- ambivalencia

TEMPESTAD

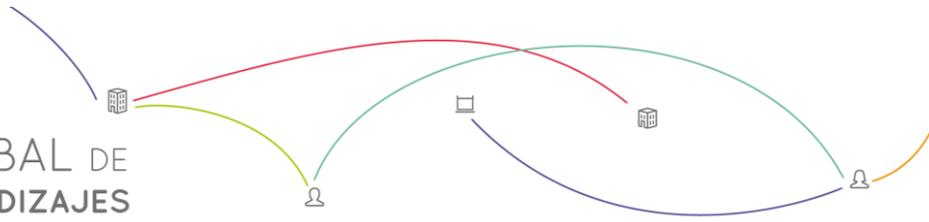
- Llega “por sorpresa” - discriminación
- Se elaboran las dimensiones más importantes (objetivos, roles, relaciones, mecanismos)
- Ataques solapados, culpas, celos, polarización
- Esperanzas y dosis de miedo (emoción)
- Rol de Líder fundamental, objeto de culpas, responsable de los malos resultados
- Etapa difícil: conflictos grupales, competencia

La conducta defensiva socava la cooperación.

NORMATIVA

- Nuevo orden y aceptación de roles
- Individuos abandonan sus defensas, piden ayuda
- La información se comparte
- Equipo se fortalece
- Liderazgo formal palidece
- Experiencia integradora
- Comienza a disolverse el conflicto

El grupo gana en orientación y unanimidad.



Cambio

“Hacer las cosas de otra manera”

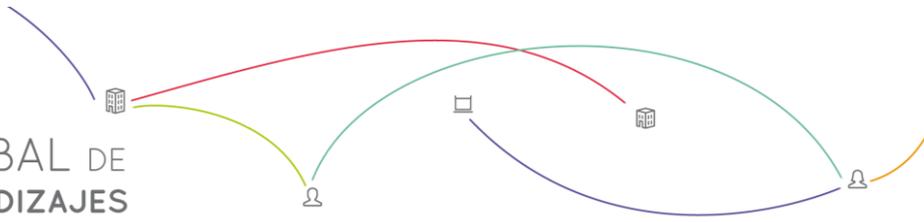
Cambio Planeado

“Actividades de cambio intencionales y orientadas a conseguir una meta”

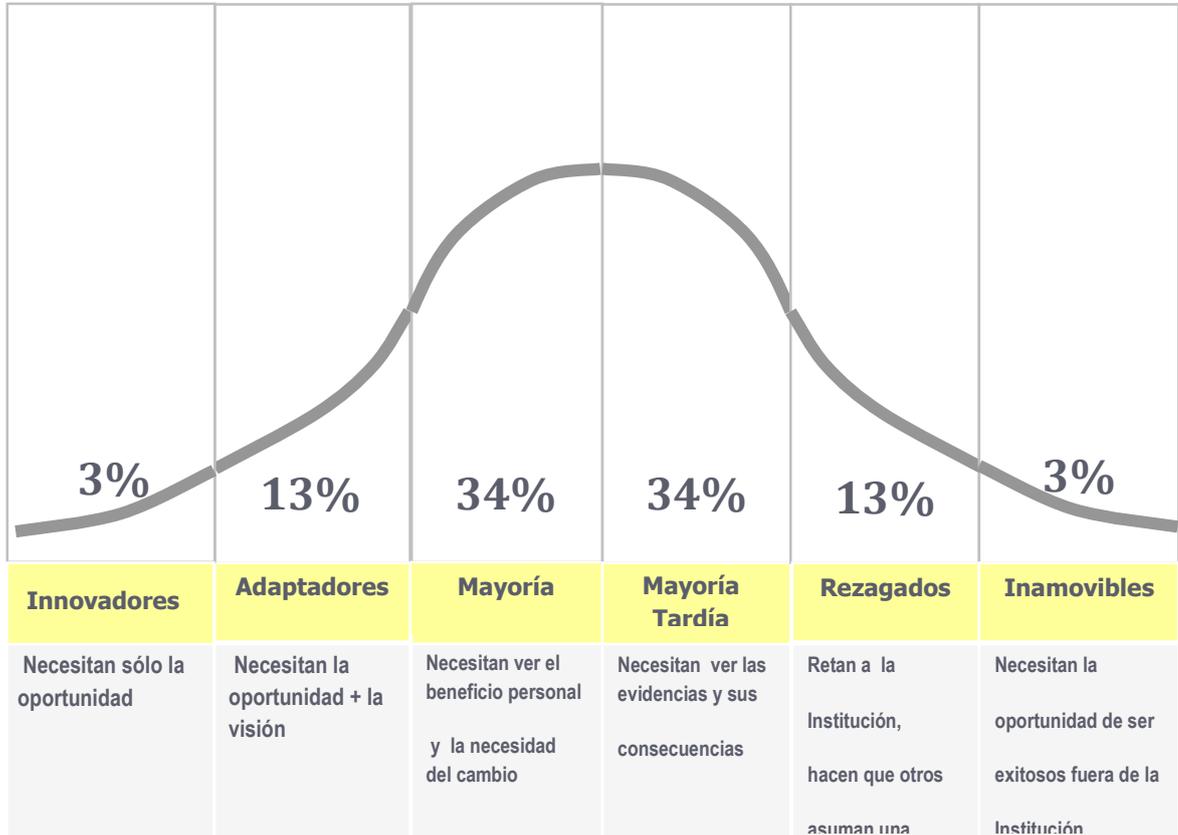
Formas de ver la Resistencia al Cambio

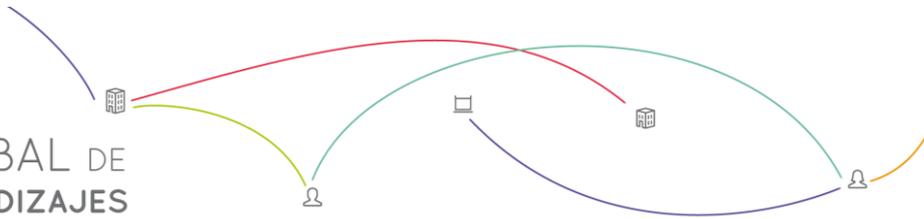
- **Explícitas e Inmediatas**
 - ▶ *Comentarios, quejas, falta de participación e involucramiento*

- **Implícitas y Diferidas**
 - ▶ *Pérdida de motivación, mayores errores, falta de foco en la acción*



Curva de Adaptación al Cambio





Modelo del Cambio de 3 Etapas

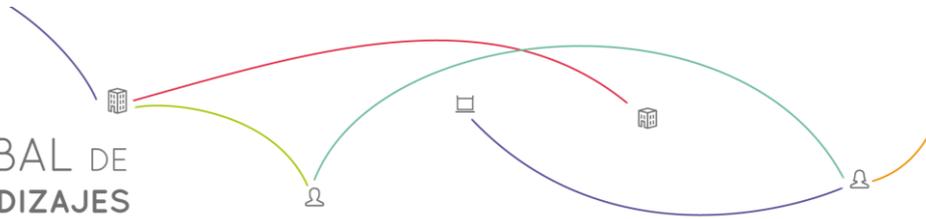
Kurt Lewin – Field Theory in Social Science, 1951



8 Pasos para Generar un Cambio Importante –

John P. Kotter – El Líder del Cambio, 1996

1. *Establecer un Sentido de Urgencia*
2. *Crear un Equipo Guía*
3. *Desarrollar una Visión y Estrategia*
4. *Comunicar el Cambio de Visión*
5. *Acción Ampliamente basada en el Facultamiento*
6. *Generación de Logros a Corto Plazo*
7. *Consolidar las Ganancias y Producir más Cambio*
8. *Anclar los Nuevos Enfoques en la Cultura*



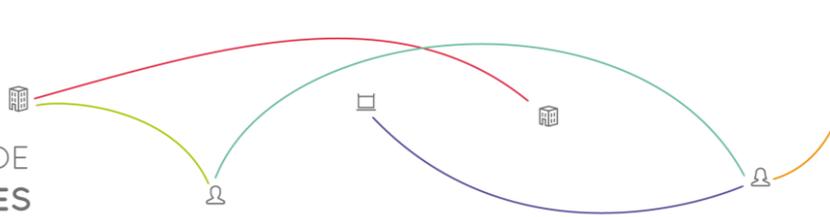
5 CAPACIDADES CENTRALES DE LIDERAZGO

(Ontario – Canadá)



- 1) Establecimiento de metas:** Esta capacidad se refiere a trabajar con otros para ayudar a asegurar que los objetivos son de carácter estratégico, específicos, medibles, alcanzables, orientados a los resultados, de duración determinada, y encaminados a mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- 2) Recursos alineados con las prioridades:** Esta capacidad se centra en garantizar que los recursos financieros, humanos, didácticos y los destinados al aprendizaje profesional permanente; estén vinculados a las prioridades, junto con los logros y el bienestar de los estudiantes como el foco central e inequívoco.
- 3) La promoción de culturas de aprendizaje colaborativo:** Esta capacidad trata de habilitar a las escuelas y a las comunidades escolares para trabajar juntos, aprendiendo los unos de los otros, con un enfoque centrado en la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento y el bienestar de los estudiantes.
- 4) Uso de datos:** Esta capacidad trata de guiar y motivar a los equipos escolares en la recopilación y análisis de información, para identificar tendencias, fortalezas y debilidades, que informarán las acciones específicas de mejora centradas en la enseñanza y el aprendizaje.
- 5) Conversaciones con sentido:** Esta capacidad hace referencia al planteamiento de desafíos a las prácticas actuales y al fomento de la innovación a través de la conversación, la escucha y el actuar a partir de los comentarios de los otros; proporcionando información que dará lugar a mejoras en el rendimiento y el bienestar estudiantil.

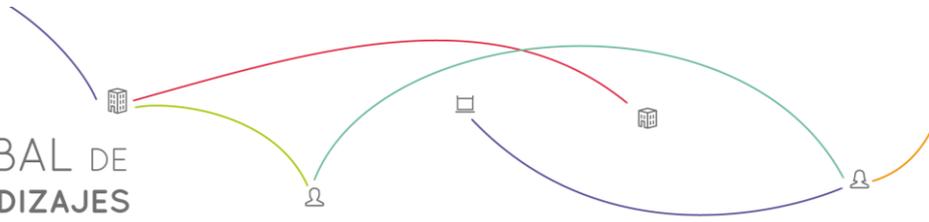
RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES



ESTABLECIMIENTO DE METAS

Planificación Estratégica





Diagnóstico

Identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema.

Visión

Imagen de la institución en el futuro, lo que intenta ser.

Misión

Enunciado que especifica el propósito de la institución y su razón de ser. Objetivo primario hacia el cual se deben dirigir los planes y programas.

La Misión es algo a ser logrado, mientras que la Visión es algo a ser perseguido.

Valores

Ideales que guían el pensamiento y las acciones de un individuo o grupo de individuos. Estos definen el carácter de la institución, describen lo que ella representa.

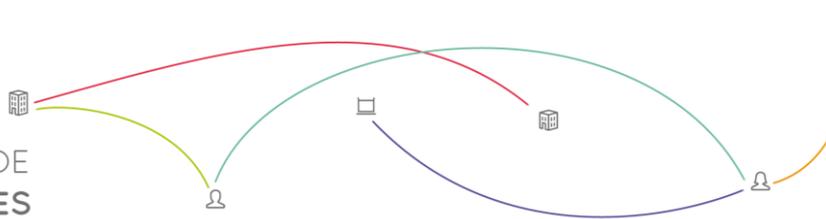
Metas

Los desafíos clave, sin los cuales no podríamos lograr nuestra Misión, ni perseguir nuestra Visión. Nos orientan en la formulación de objetivos y planes específicos.

Plan de Acción

Pasos que nos llevan a concretar las Metas Crucialmente Importantes. En él se especifican los resultados deseados, recursos, evaluación, responsables y fechas.

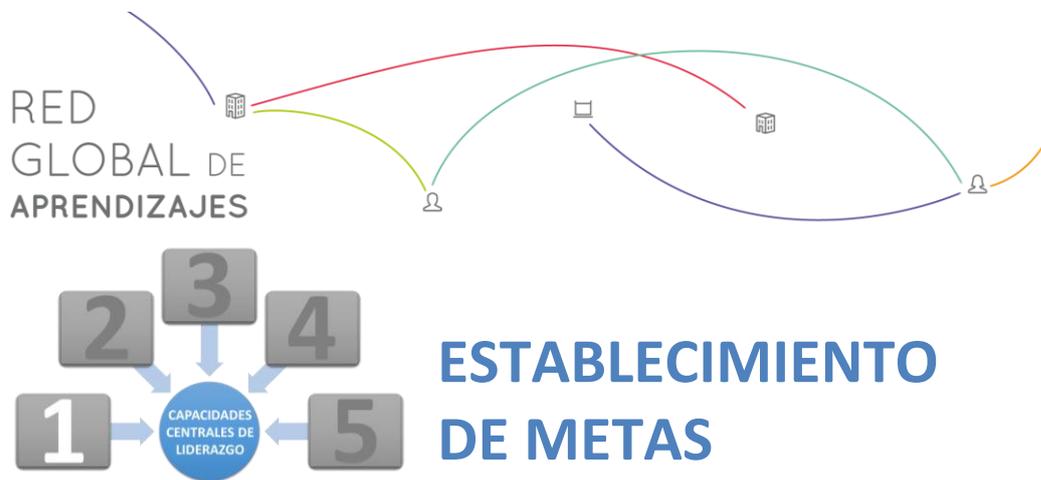
RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES



ESTABLECIMIENTO DE METAS

Actores Clave y sus Necesidades

Actor Clave	Necesidades	Brecha (0 -10)	Ponderación Alta-Media-Baja
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



La Visión

La visión de futuro se define como: “Un sueño puesto en acción”

Es el proyecto que deseamos tener en el futuro.

La visión de futuro debe ser compartida y positiva para que realmente tenga la fuerza para generar cambios.

- Una visión compartida es una fuerza en el corazón de las personas, una fuerza de impresionante poder.
- Una visión compartida es la respuesta a la pregunta: “¿Qué deseamos crear?”, crea una sensación de vínculo común que impregna a la institución y brinda coherencia a actividades dispares, alinea esfuerzos.
- Una visión es verdaderamente compartida cuando el otro y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua y no sólo que la tenga cada uno de nosotros.

Una visión de futuro debe ser:

- Iniciada por los líderes
- Suficientemente amplia pero detallada
- Inspiradora
- Sencilla y clara
- Fácil de recordar

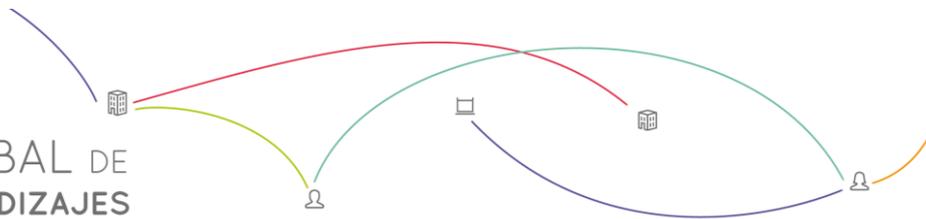
Y sobre todas las cosas debe tener un plan de acción para acercarse a ella.

Tener una visión de futuro facilita la toma de decisiones, brinda un timón para mantener un norte digno de compromiso.

Una visión de futuro debería contener elementos relativos a:

- ¿Qué país y qué sociedad deseamos construir?
- ¿Qué imagen del futuro queremos crear?
- ¿Qué centro queremos tener en el futuro?

RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES



La Misión

La MISIÓN se define como un propósito, la razón de ser, el “para qué”, la respuesta a la pregunta ¿Por qué existimos?

Cuando se formula la misión, se realiza una revisión de las premisas del centro educativo.

¿En qué estamos trabajando?

Para el enunciado de la misión deben considerarse por lo menos estas perspectivas:

- Su punto de vista
- El punto de vista de los alumnos
- El punto de vista de los colegas y compañeros
- El punto de vista de la comunidad

El contenido de la misión del centro debe ser:

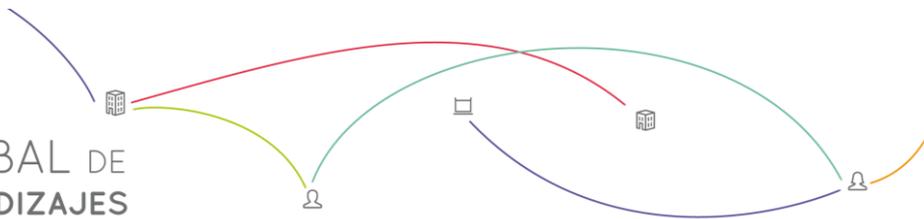
- Fácil de definir y comunicar.
- Según Peter Drucker, su enunciado debe poder escribirse en el frente de una remera.
- Basada en la satisfacción de sus principales actores clave.



CLUSTER URUGUAY
GLOBAL PARTNERSHIP
NEW PEDAGOGIES FOR DEEP LEARNING
Av. Italia 6201 | CP 11500
Montevideo, Uruguay
+598 2 601 5773 interno 2269

PENSAR
CON OTROS
Y ENTRE
NOSOTROS

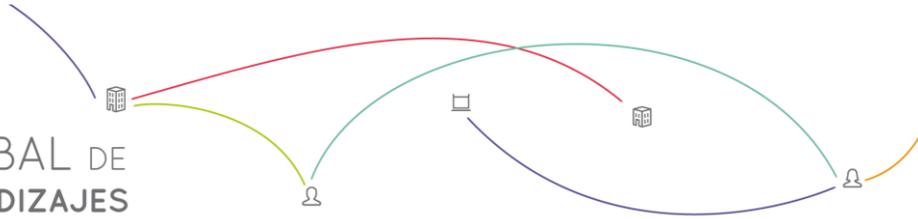
RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES



ESTABLECIMIENTO DE METAS

Para lograr la Misión es necesario identificar nuestras principales metas. Debemos focalizarnos en 3 a 5 elementos clave que harán la diferencia en nuestro centro.

Meta	
<i>Detalle:</i>	



ESTABLECIMIENTO DE METAS



Plan de Acción

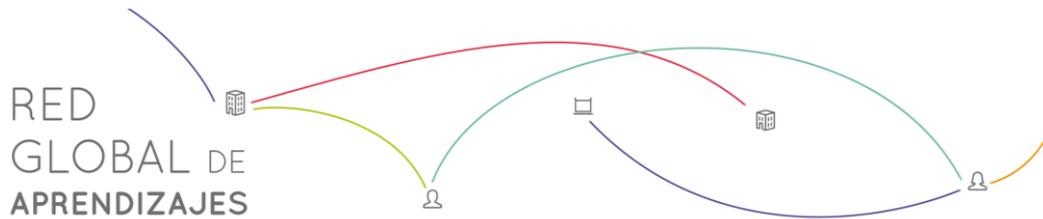
Para dar cumplimiento a las principales Metas, definiremos un Plan de Acción en el que identificaremos los Objetivos a alcanzar para cada una de ellas. Cada Objetivo tendrá una descripción de sus Acciones, Resultados Esperados (factores clave de éxito, qué medir y cuándo), recursos necesarios, responsable y plazo de ejecución (final y de etapas intermedias).

También será necesario realizar evaluaciones periódicas, para determinar si cada Objetivo está contribuyendo con su meta. Según los resultados obtenidos decidiremos continuar, corregir el rumbo o eliminar el Objetivo en cuestión.

META: _____

OBJETIVO: _____

<i>Acción</i>	<i>Resultados Esperados</i>	<i>Recursos</i>	<i>Resp.</i>	<i>Fecha</i>	<i>Resultados obtenidos</i>	<i>Pasos siguientes</i>



RECURSOS ALINEADOS CON LAS PRIORIDADES

EL DILEMA DE LO IMPORTANTE

Al no saber qué es realmente importante para nosotros, todo nos parece importante y por eso tenemos que hacerlo todo.

Desafortunadamente, otras personas al vernos hacer de todo, esperan que lo hagamos todo.

Al hacer de todo siempre estamos tan ocupados que no tenemos tiempo para pensar en lo que es realmente importante para nosotros.

—Anónimo

La Matriz del Tiempo®

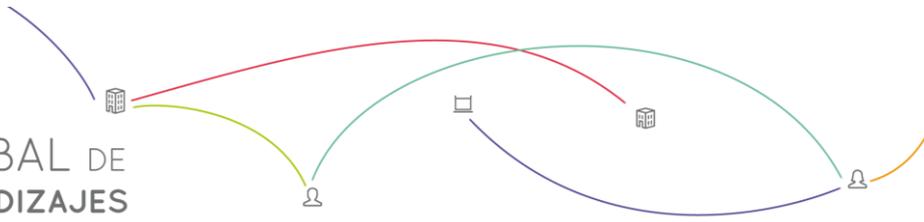
	Urgente	No Urgente
Importante	CI	CII
No Importante	CIII	CIV



Av. Italia 6201 | CP 11500
Montevideo, Uruguay
+598 2 601 5773 interno 2269

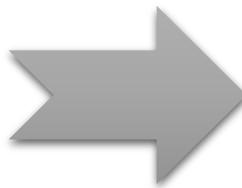
Y ENTRE NOSOTROS

RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES

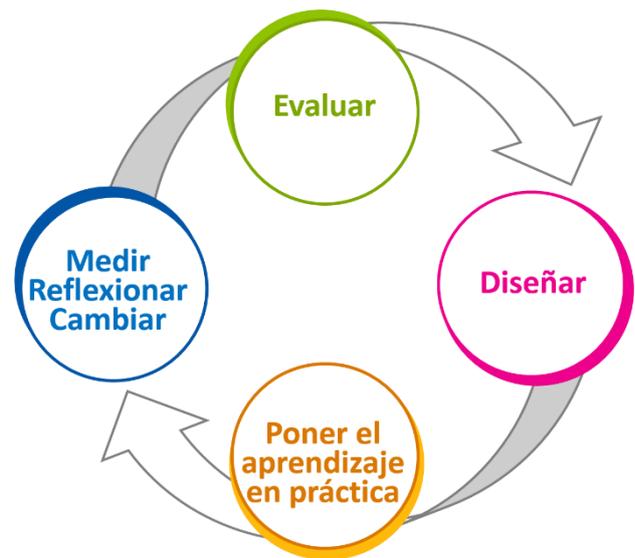
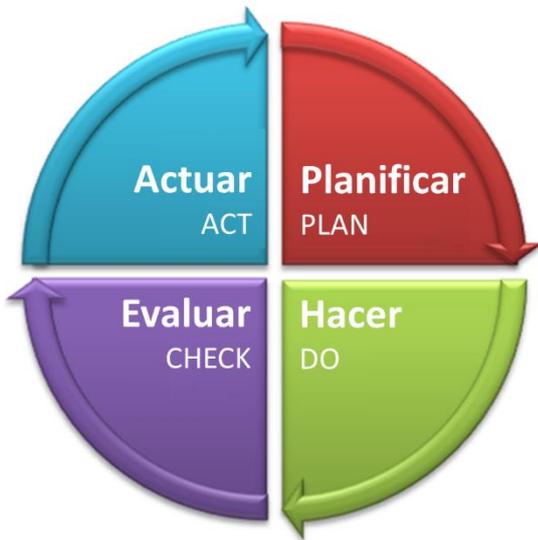


PROMOCIÓN DE CULTURAS DE APRENDIZAJE COLABORATIVO

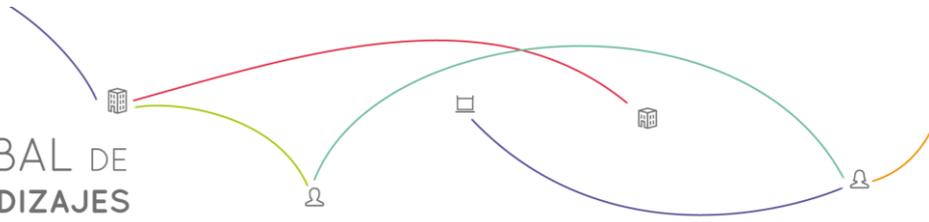
Ciclo PDCA
Edward Deming



**Ciclo de Investigación
Colaborativa**
*Nuevas Pedagogías para el
Aprendizaje Profundo*



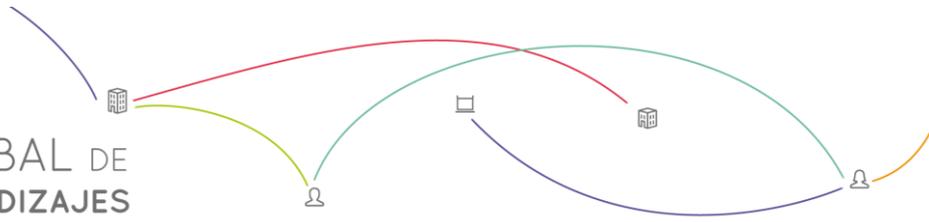
RED
GLOBAL DE
APRENDIZAJES



CONVERSACIONES CON SENTIDO

- Identifique 3 ejemplos de conversaciones con sentido que deban ocurrir en su centro educativo

- Tomando como referencia las herramientas adquiridas, planifique cómo encararía esas conversaciones



Definición de Comunicación

Comunicación

- Sombrilla que cubre y afecta las interacciones
- Factor determinante de las relaciones humanas
- Combustible de doble vía: círculo de influencia mutua
- Calibrador de la libertad y autoestima
- Es aprendida y se puede mejorar

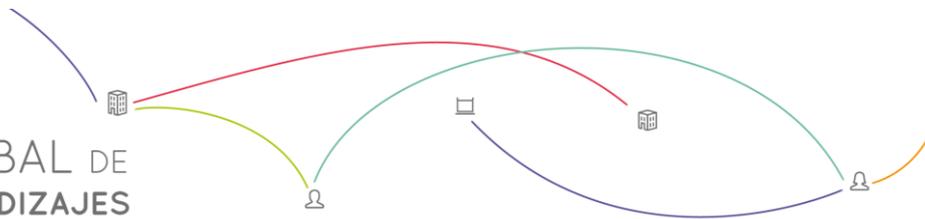
“La comunicación es a la relación, como la respiración es al mantenimiento de la vida”

Virginia Satir

Comunicación Efectiva

Es la habilidad vital para desarrollar relaciones interpersonales efectivas. La misma permite:

- Intercambiar ideas y opiniones, entendiendo el punto de vista del otro
- Optimizar la capacidad para resolver problemas (indagando)
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Ayudar a los demás para que mejoren su desempeño (dando retroalimentación)

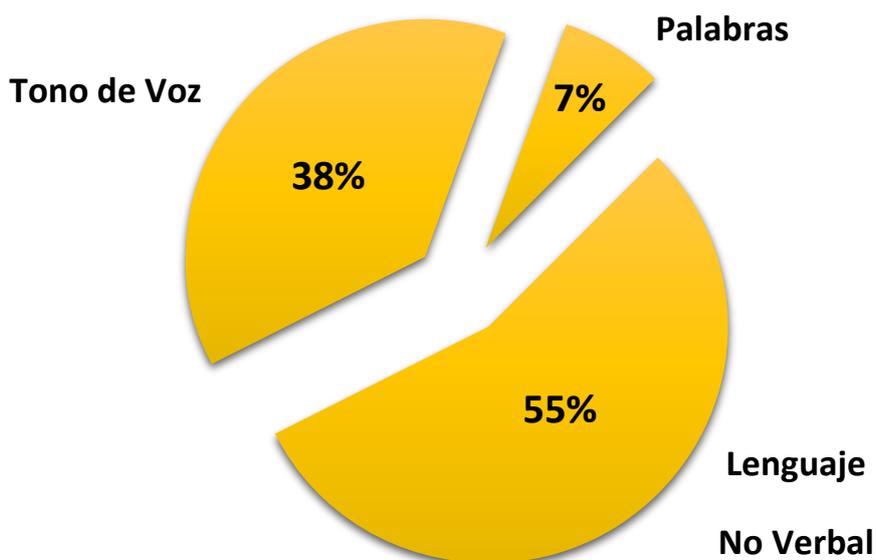


ES IMPOSIBLE NO COMUNICAR

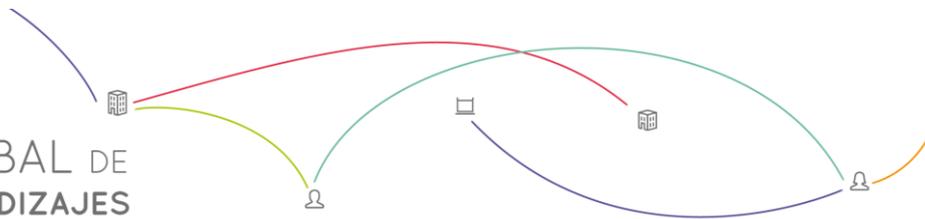
CÓMO COMUNICAMOS

Convertirse en un receptor más efectivo requiere desarrollar tanto el deseo como la habilidad.

Los expertos en comunicación estiman que solo el 7% de nuestra comunicación está representada por las palabras que decimos; otro 38% por nuestros sonidos y la manera en que decimos las palabras (tono), y el 55% restante por nuestro lenguaje no verbal y corporal.

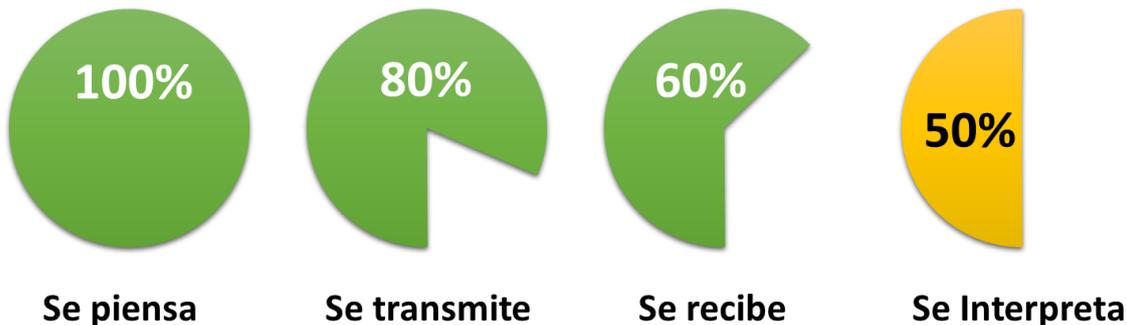


Fuente: Mehrabian, Albert. Silent Messages.



INTERFERENCIAS

Pérdidas en la comunicación



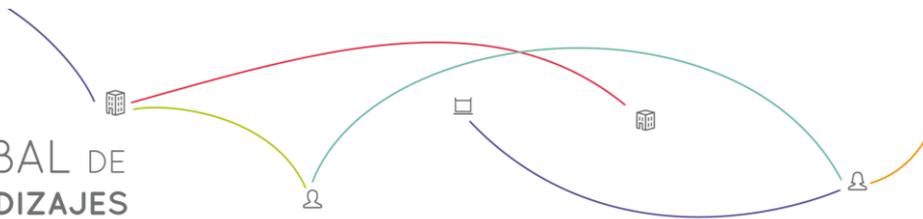
Problemas Fundamentales

Los problemas fundamentales están en los siguientes puntos:

“NO DIJE TODO LO QUE QUERIA DECIR”

Para ello es importante:

- Preparar el mensaje
- Escribir los puntos fundamentales previamente
- Preparar las objeciones
- Preparar las contestaciones



“NO OYÓ TODO LO QUE DIJE”

Para ello es importante:

- Escoger las mejores condiciones físicas y psicológicas para realizar la comunicación
- Acostumbrar a volver atrás en caso de interrupción. Esto ayuda a retomar el hilo del mensaje.

“NO ESCUCHÓ TODO LO QUE DIJE”

Para ello es importante:

- Procurar evaluar regularmente las comunicaciones no verbales del oyente (aburrimiento, falta de atención...)
- Cuidar nuestra expresión oral y los medios para captar atención
- Hacer preguntas de control, de forma que el oyente tenga que explicar, resumir o dar alguna opinión sobre lo escuchado

“NO COMPRENDIÓ LO QUE DIJE”

Para ello es importante:

- Hablar el lenguaje del otro. Apoyar nuestra comunicación con medios técnicos que faciliten la Comprensión.

“LO COMPRENDIÓ PERO NO LO ACEPTA”

Para ello es importante:

- Adaptar el mensaje a la personalidad del oyente

“LO ACEPTA PERO NO LO RETIENE”

Para ello es importante:

- Hacer resúmenes parciales
- Realizar síntesis escritas
- Recordar brevemente los puntos fundamentales que se trabajaron en la sesión anterior