

Autoridades Innovadoras

Parte II

Manual **para facilitadores**



Autoridades Innovadoras

Manual **para facilitadores**

Loja, mayo 2007

PROCETAL:

Programa de Cooperación para la Educación Técnica Agropecuaria de la provincia de Loja

Autor

Ingrid Lauwers

Colaboradores

Hugo Benítez

Gladys Tuza

Maria de los Ángeles Macas

Revisión y redacción de textos

Eddy Pazmiño

Marcelo Salazar

Ilustración

Guido Chaves

PROCETAL es un programa constituido por los siguientes asociados en la Corporación Catamayo:

Ministerio de Educación, ME

Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica, WOB

H. Consejo Provincial de Loja, HCPL

Universidad Nacional de Loja, UNL

Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI

Plan Binacional a través del Proyecto Binacional Catamayo-Chira

© PROCETAL, 2007

ISBN-9789078083092

Contacto:

Ministerio de Educación y Cultura

Dirección Nacional de Educación Técnica

Tel.: 02/254 92 95, 02/255 12 46

Correo electrónico: Dinet_pro@hotmail.com

Dirección Provincial de Educación de Loja

División de Educación Técnica

Tel.: 07/257 05 33, 07/2547643

La reproducción y distribución de este material didáctico están permitidas para uso personal, respetando el formato original; citando la fuente (PROCETAL, 2007) y si el objetivo es no-comercial. La reproducción en gran escala, distribución masiva o inclusión del material para productos comerciales están prohibidas si no cuenta con autorización escrita de los socios del proyecto.

Índice

Introducción	6
Trabajo por rincones: <i>Los cinco factores</i>	7
Objetivo de la actividad	9
Organización de la actividad	9
Duración de la actividad	10
Plenaria	10
Materiales didácticos	11
<i>Rincón del juego</i>	11
Reglas del juego	11
Preguntas factores	11
Tablero del juego	20
Rincón crucigrama	21
Crucigrama para los participantes	22
Solución para el facilitador	23
Rincón cercanía a la realidad	24
Ejemplos de casos	24
Rincón Relato de un profesor	27
Relato de un profesor	27
Trabajo por contrato: <i>Elementos de la comunicación</i>	31
Objetivo de la actividad	32
Organización de la actividad	32
Duración de la actividad	33
Plenaria	33
Materiales didácticos	33
Resumen del tema	34
<i>El contrato/la carta: Elementos de la comunicación</i>	37
<i>Aplicación práctica</i>	38
<i>Hoja de respuestas</i>	40
<i>Hacer una construcción: preguntas de discusión</i>	41
<i>Reflexión</i>	42
<i>Reglas del juego</i>	43
<i>Preguntas</i>	45
Observación de vídeo: <i>¿Cómo formular una retroalimentación?</i>	47
Objetivo de la actividad	49
Organización de la actividad	49
Duración de la actividad	49
Sugerencias	49

Índice

Trabajo por contrato:	
<i>El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente.</i>	51
<i>Objetivo de la actividad</i>	53
<i>Organización de la actividad</i>	53
<i>Duración de la actividad</i>	53
<i>Plenaria</i>	54
Materiales didácticos	54
<i>El contrato/la carta Liderazgo transformacional</i>	55
<i>Diario de una vicerrectora</i>	58
<i>Motivar para aumentar el bienestar: Relato</i>	60
<i>¿Cómo seguir la conversación? Ayude a un compañero.</i>	61
<i>El principio de “BOFF”</i>	63
<i>Reglas para dar retroalimentación</i>	64
<i>Reglas para recibir retroalimentación</i>	66
<i>¿Por qué no me escuchas?</i>	67
Juego de la oca: <i>El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente, parte 2</i>	69
<i>Objetivo de la actividad</i>	71
<i>Organización de la actividad</i>	71
<i>Instrucciones a los participantes</i>	71
<i>Duración de la actividad</i>	72
<i>Sugerencias</i>	72
Materiales didácticos	72
<i>Rincón escuchar activamente</i>	73
Fichas	73
Semillas mágicas y más	75
<i>Rincón empatía</i>	77
Fichas	77
Relato: ¿Cómo entender a Mendel?	79
Relato: Llevados como nenes...	83
<i>Rincón detallar</i>	85
Fichas	85
<i>Rincón dar retroalimentación</i>	86
Fichas	86
Observación de una clase de administración de granjas en 6to curso.	89
Lista de comprobación: Hacer reflexionar antes de dar retroalimentación.	90
Juego de roles: <i>Dar y recibir retroalimentación</i>	91
<i>Objetivo de la actividad</i>	93
<i>Organización de la actividad</i>	93
<i>Sugerencias</i>	93

Índice

Juego de simulación: Siguiendo al líder	95
<i>Objetivo de la actividad</i>	97
<i>Duración de la actividad</i>	97
<i>Organización de la actividad</i>	97
<i>Instrucciones para los participantes</i>	97
<i>Plenaria</i>	98
<i>Materiales didácticos</i>	98
<i>Preguntas de discusión</i>	99
El murito de reflexión: Visión del líder	101
<i>Objetivo de la actividad</i>	103
<i>Organización de la actividad</i>	103
<i>Duración de la actividad</i>	103
<i>Instrucciones a los participantes</i>	103
<i>Materiales didácticos</i>	104
<i>Las piedras del murito</i>	105
Observación de vídeo y discusión: Rol del líder	107
<i>Objetivo de la actividad</i>	109
<i>Duración de la actividad</i>	109
<i>Organización de la actividad</i>	109
<i>Discusión grupal</i>	111
Mapa mental: Características de un buen líder	115
<i>Objetivo de la actividad</i>	117
<i>Duración de la actividad</i>	117
<i>Organización de la actividad</i>	117
<i>Sugerencias</i>	117
Anexo 1	119
<i>Agendas Encuentros Autoridades Innovadoras 2004-2006</i>	121

Introducción

Esta es la parte II de **Autoridades Innovadoras**. Contiene las actividades didácticas para organizar talleres en los que se capacita a los líderes de los colegios en las destrezas de un líder transformacional y así se forma un líder del cambio pedagógico.

Las fichas abordan en general una actividad con duración promedio de 2,5 horas. Se detalla el objetivo de la actividad, cómo organizarla, qué instrucciones dar a los participantes, cómo desarrollar la plenaria, los materiales didácticos y, cuando es necesario, se incluyen algunas sugerencias. En el anexo 1 constan las agendas de las capacitaciones durante la validación, las cuales pueden dar una idea de cómo ordenar las actividades en diferentes talleres.

Las siguientes actividades se detallan en las fichas:

- 1) Trabajo por rincones: *Los cinco factores*
- 2) Trabajo por contrato: *Elementos de la comunicación*
- 3) Observación de vídeo: *¿Cómo formular una retroalimentación?*
- 4) Trabajo por contrato: *El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente*
- 5) Juego de la oca: *El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente (parte dos)*
- 6) Juego de roles: *Dar y recibir retroalimentación*
- 7) Un juego de simulación: *Siguiendo al líder*
- 8) Murito de reflexión: *Visión del líder*
- 9) Observación de vídeo y discusión: *Rol del líder*
- 10) Mapa mental: *Características de un buen líder*

En cada actividad se describe la información para el facilitador en hojas grises. Los materiales didácticos están en hojas blancas y con tipo de letra más grande para facilitar a los capacitadores hacer copias para sus talleres.

El desarrollo de actividades didácticas nunca termina. Por esto debemos subrayar que el presente manual es dinámico, en el sentido que puede ser enriquecido por sus propias experiencias como facilitador, o por nuevas realidades que tenga que enfrentar. En consecuencia, consideramos que este manual no es un punto final de las capacitaciones de autoridades, sino más bien un inicio de un largo viaje.

Les deseamos mucha suerte.

Actividades didácticas



Trabajo por rincones: *Los cinco factores*

Trabajo por rincones: *Los cinco factores*

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Las autoridades deben estar informadas sobre la innovación pedagógica, es decir, sobre la educación experiencial para poder analizar con sus profesores las ventajas y desventajas de aquello y apoyarles en el cambio de su práctica.

En esta actividad las autoridades trabajan los cinco factores de involucramiento, definidos por el centro de educación experiencial en Lovaina, Bélgica. La idea es que puedan formular propuestas de cambio tomando los cinco factores como marco para elevar el involucramiento.

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad se organiza en rincones. En la siguiente tabla se explica cada rincón.

Rincón	Información para el facilitador
Rincón de juego:	<p>Este rincón es una manera lúdica para que los participantes relacionen sus conocimientos previos con la teoría de los cinco factores. El juego consiste en mover las fichas (cajas de fósforo) sobre el tablero. Cuando llega en un color determinado, tienen que contestar una pregunta del mismo color. Cuando contestan bien una pregunta puede ganar un pastel (bolita de plastilina en el color respectivo que entra en la caja de fósforo). Cada color representa preguntas de un factor. Las tarjetas rojas, en cambio, son preguntas de reflexión. El facilitador tiene que cortar las tarjetas que se encuentra en el material didáctico y pegarles en cartulinas de los colores correspondientes.</p> <p>El tablero que se encuentra en el material didáctico se debe pintar los colores cómo lo indica para que los participantes puedan jugar.</p> <p>A los participantes generalmente les gusta jugar en este rincón. Por eso es mejor prever dos juegos para que más personas tengan la oportunidad de jugar.</p>
Rincón: Crucigrama	<p>En este rincón hay un texto sobre los cinco factores para aumentar el involucramiento. (Copia texto de <i>Un trabajo por contrato en mi aula</i> Pág. 21-24)</p> <p>Cada miembro escoge un factor para leer y luego enseñar a los demás lo que ha leído</p> <p>El objetivo es que el grupo llene un crucigrama. Las palabras a buscar se encuentran en el texto</p>
Rincón: Los cinco factores en fotos	<p>En este rincón el facilitador coloca algunas fotos que representan actividades en aula o granja donde se puede identificar uno o más factores</p> <p>Los participantes tienen que determinar qué factor está presente en cada foto. Pueden haber varios factores presentes durante una clase</p>

Trabajo por rincones: *Los cinco factores*

Rincón	Información para el facilitador
Rincón Relato de un profesor	En este rincón hay un relato de un profesor que cuenta cómo le fue en una clase. Los participantes tienen que escribir primero individualmente qué factores no están presentes en la clase del profesor. Luego formulan recomendaciones para mejorar la clase y aumentar el involucramiento de los alumnos. Luego los participantes discuten en un grupo de 2 o 3 sus notas. Pueden contrastar sus análisis con el del facilitador.
Rincón: Cercanía a la realidad	En este rincón los participantes elaboran un estudio de caso para cualquier clase. En el rincón hay ejemplos.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

4 horas

PLENARIA

Paso 1: ¿Cómo se sintieron durante este trabajo por rincones?

Preguntas que se puede hacer:

- ¿Cómo se sintieron durante el trabajo por rincones?
- ¿Cuál de los rincones les gustó más y por qué?
- ¿Cuál menos y por qué?
- ¿Qué dificultades han tenido y cómo se sintieron trabajando así en un trabajo por contrato?
- ¿Es posible que esta metodología se aplique en los colegios?

Paso 2: ¿Cuáles son los cinco factores?

- Pregunte si pueden enumerar los cinco factores
- Divida el grupo en cinco subgrupos
- Dé a cada grupo un factor
- Cada grupo tiene que resumir qué quiere decir este factor para ellos y dar ejem-

plos concretos de lo que los profesores pueden hacer en el aula para aumentar el involucramiento a través de este factor

- 45 minutos de trabajo en grupos
- Cada grupo presenta brevemente el resumen y luego las iniciativas. Los demás añaden ideas, si es oportuno
- Grafique en la pizarra el resumen

MATERIALES DIDÁCTICOS

- Rincón de juego:
 - Reglas del juego
 - Preguntas factor 1: Clima y relaciones
 - Preguntas factor 2: Adaptación al nivel
 - Preguntas factor 3: Cercanía a la realidad
 - Preguntas factor 4: Actividad
 - Preguntas factor 5: Iniciativa del alumno
 - Preguntas reflexión
- Rincón crucigrama
 - Instrucciones crucigrama
 - Crucigrama
 - Solución crucigrama
- Rincón cercanía a la realidad
 - Ejemplos de casos
- Rincón relato de un profesor
 - Relato de un profesor

Reglas del juego

- Juegan 4 participantes
- Cada jugador selecciona una caja vacía de determinado color
- Quien comienza arroja el dado y empezando en la casilla central (con una C) mueve su caja el número de casillas resultantes. Elige la dirección que desee. El objetivo es llegar a la casilla principal (con una P) de un tema para ganarse una porción de pastel
- El juego termina cuando alguien ha ganado dos porciones de pastel o cuando el grupo ya no quiere seguir jugando

Si llega en	Haga lo siguiente
Una casilla (sin letra P) de color <ul style="list-style-type: none"> • Azul • Verde • Naranja • Amarillo • Café 	<ul style="list-style-type: none"> • Su vecino del lado izquierdo escoge una tarjeta de color similar a la casilla • Su vecino lee la pregunta, sin leer la respuesta • Usted contesta • Su vecino verifica la respuesta • Si la respuesta está bien, lanza otra vez el dado (hasta dos veces)
Una casilla (sin letra P) de color rojo.	<ul style="list-style-type: none"> • Su vecino del lado izquierdo escoge una tarjeta roja. • Su vecino lee la pregunta • Usted contesta. No responda con sí, no, a veces • Ilustre su opinión con ejemplos concretos de su colegio y de su práctica como profesor • Todos evalúan la respuesta • Si la respuesta está bien, lanza otra vez el dado (hasta dos veces)
Una casilla con letra P	Siga las instrucciones de los casilleros sin P. La diferencia es que cuando responda bien, gana una porción de pastel para su cajita.
Una casilla blanca	Lance otra vez los dados.

¿Cuándo se puede decir que los alumnos se sienten bien en el aula?

Respuesta:

Sentirse bien quiere decir que los alumnos pueden ser espontáneos y no cohibidos; que no se sienten frustrados sino relajados; que no se cierran a los retos sino que están abiertos y sensibles; que no tienen miedo sino que disfrutan; que no llevan una máscara sino que tienen confianza de “ser” ellos mismos. Todo lo anterior puede cotejar con sus propias experiencias.



¿Cuál es el rol del profesor para conseguir un clima positivo?

Respuesta:

El profesor es responsable por un clima de confianza entre sí y el alumno. El alumno necesita sentirse aceptado por él. El profesor puede lograr esto:

- Poniéndose en el lugar del alumno
- Escuchando activamente lo que dicen los alumnos y respondiéndoles con sensibilidad
- Fortaleciendo la autoconfianza de los alumnos
- Promoviendo que haya unidad entre los alumnos
- Atendiendo el aspecto estético del ambiente



¿Qué es escuchar activamente? Elije una o más respuestas:

- a. Cuando el profesor limpia la pizarra mientras escucha lo que dicen el o los alumnos.
- b. Cuando el profesor dirige su mirada hacia el alumno que habla y regularmente asiente para mostrar que está escuchando.
- c. Cuando el profesor repite lo que dijo el alumno
- d. Cuando el profesor no reacciona a la pregunta molesta del alumno y sigue con su clase.

Respuesta:

B y C



¿A qué se refiere un clima positivo en el aula?

Respuesta:

Un clima con las siguientes características: espontaneidad, actitud dialogante, disposición de escuchar, sin prejuicios, respeto a otras opiniones, aceptación mutua de peculiaridades y defectos, expresión de simpatía y de aprecio.

Como rector o vicerrector cuando observe una clase ¿cómo puede considerar que el clima es positivo?

Respuesta:

Si el profesor toma una o todas de las siguientes actitudes:

- Se pone en el lugar del alumno
- Escucha activamente lo que dicen los alumnos y les responde con sensibilidad
- Fortalece la autoconfianza de los alumnos
- Promueve que haya unidad entre los alumnos
- Atiende el aspecto estético del ambiente

Cuando el involucramiento está bajo, ¿en qué sentido el clima y las relaciones en el aula pueden tener algo que ver?

Respuesta:

Si queremos aumentar el involucramiento, muchas veces la primera cosa en que pensamos es en cambiar los métodos, los contenidos o los materiales. Olvidamos muy fácilmente que los esfuerzos que podamos hacer en ese sentido sólo pueden tener éxito si previamente garantizamos la siguiente condición: la construcción de un buen clima y de buenas relaciones. Para eso, el docente como persona es un factor determinante.



Tu despertador no funcionó y por eso llegaste 5 minutos tarde al aula. ¿Qué dices?

Respuesta:

Para conseguir un clima positivo y de confianza es importante que los alumnos entiendan que el profesor también es un ser humano que puede haber tenido un despertador roto (siempre y cuando esto sea la verdad, si no, los alumnos sentirán que el profesor miente).

Usted observó la siguiente clase de la profesora Juana: Los alumnos estaban en el invernadero cosechando el tomate. Unos alumnos dañaron la cosecha de una planta cogiendo los tomates pequeños que todavía necesitan crecer. La profesora les habló fuertemente y les bajó la nota de disciplina. ¿Cómo reaccionaría usted frente a este profesor?

Respuesta:

El factor cercanía a la realidad y actividad estaba fuertemente presente en esta clase; el factor clima positivo no tanto. La profesora reaccionó muy fuerte, pero el alumno necesita un espacio para aprender y cometer errores, cuando se equivoca y puede reflexionar sobre lo que hizo, aprende.



Cuando una actividad es demasiado fácil o demasiado difícil para el alumno, ¿qué piensa que el alumno siente?

Respuesta:

Frustración, aburrimiento...

Usted ha observado la siguiente clase:

En la última media hora de la clase con el profesor Juan, los alumnos estaban haciendo una prueba. Diez minutos antes que el timbre suene cuatro alumnos ya entregaron su prueba con mucha satisfacción. Parecía que se sentían bien con sus respuestas. En estos diez minutos el profesor Juan les pidió esperar en silencio.

¿Cómo se puede aprovechar estos diez minutos en los que el alumno no hace nada?

Respuesta:

Se puede recomendar al profesor Juan actividades opcionales que los alumnos harían cuando ya estén listos con su prueba o con sus tareas. Por ejemplo: que deben leer un libro (la lectura se debe promocionar en todas las asignaturas). Que trabajen en un proyecto de año (investigación de un cultivo por ejemplo).



¿Qué es la autonomía del estudiante?

Respuesta:

Autonomía del estudiante se refiere a un estado de responsabilidad, en el que el alumno mismo escoge cuándo y qué quiere aprender, con el debido acompañamiento del profesor, por supuesto.

Explica: *Materia avanzada no es materia aprendida*. ¿Qué puede significar esta expresión?

Respuesta:

A veces nos preocupamos mucho sobre los contenidos que todavía tenemos que enseñar a los alumnos. Usted, como vicerrector exige también a los profesores cumplir con el programa. Lo que los profesores hacen entonces es avanzar rápido en el libro, sin asegurarse de si los alumnos lo han aprendido. Cumplir con el programa no necesariamente quiere decir que todos los alumnos han entendido y aprendido. Nos parece más importante que lo que han trabajado en el aula realmente lo entiendan y lo puedan aplicar en su vida personal o profesional. A veces es mejor ver menos temas pero de manera más profunda, que todo muy superficial.



Usted ha observado dos clases con el profesor José:
En 5A los alumnos estaban trabajando en grupos aplicando el rompecabezas (una técnica que pusimos en práctica la sesión anterior de *autoridades innovadoras*). Los alumnos estaban bien entusiasmados e involucrados. La misma clase José hizo con 5B y allí no tuvo igual resultado. Los productos finales estaban de pésima calidad y durante el trabajo los alumnos no pudieron concentrarse.
¿Qué recomendarías al profesor José?

Respuesta:

Es importante adaptar la metodología al grupo con quien trabaja. Usted como rector o vicerrector debería preguntar cuál puede ser la causa para que los alumnos de 5B no hayan trabajado bien. ¿Qué es lo que les gusta a los alumnos de 5B? ¿A lo mejor les gusta hacer más cosas prácticas? Es importante hacer entender al profesor que debe tomar en cuenta el grupo y sus intereses para preparar las actividades de aula.



El profesor de bovinoecología explica cómo ordeñar una vaca en la pizarra.

¿Qué recomendaría usted como rector o vicerrector?

Respuesta:

El factor "Cerca de la realidad" ayuda a aumentar el involucramiento de los alumnos. Lleve a los alumnos a una empresa de vacas lecheras (en Gonzanamá por ejemplo) y haga que cada uno ordeñe. Luego pregunte cómo les fue y qué hicieron para poder sacar la leche. Usted como rector o vicerrector puede apoyar al profesor para que consiga los recursos para una clase donde hay contacto con la realidad. Tal vez se pueda utilizar el dinero que se recolecta en el programa de coronación de la reina para estos eventos didácticos.

¿Por qué se aprende algo de manera más profunda, cuando la tarea está relacionada con la realidad de uno?

Respuesta:

El aprendizaje siempre ocurre cuando se puede relacionar nuevos conocimientos a conocimientos previos. También, la motivación de un alumno para aprender algo es más grande cuando es algo cerca de su realidad, que él reconoce, lo cual facilita el aprendizaje



Hacer salidas afuera del colegio ayuda a acercarse al mundo real y aprender cerca de la realidad. ¿Cómo se puede organizar para que no se pierdan las horas de clase que no tienen que ver con la salida de campo?

Respuesta:

Llevar el aula hacia el mundo real casi implica que se deben romper los horarios tradicionales. No vale la pena ir con todo un grupo de alumnos a una finca para experimentar la vida real de un agricultor en una hora de clase. Valdría mucho más si puede ir por 4 horas, o por todo el día a la finca. Pero para llegar a esta forma se debe juntar las horas de clase de distintas materias que tienen que ver con la salida.

¿Cómo se puede motivar a los profesores a llevar la realidad al aula?

Respuesta:

*Motivarles para utilizar los videos que hay en el colegio.
Motivarles a tomar fotos durante la práctica, para que esto se pueda utilizar por otros profesores en otras materias.
Motivarles a hacer materiales didácticos para compartir con todos.
Y muchas más ...*

¿Cómo se puede poner en práctica la cercanía a la realidad?

Respuesta:

- El profesor debería vincular cada tema con una situación real de la vida privada de los alumnos o de cómo va a ser su vida profesional, para así motivarlos
- A través de clases demostrativas
- Llevar los alumnos a la realidad (a la finca del colegio, a una empresa agropecuaria, etc.)



¿En qué sentido este juego aumenta su involucramiento?

Respuesta:

Este juego trabaja el factor actividad. Porque hay una actividad de juego, hay una motivación para estar concentrado en el tema.

Para el factor *actividad* es importante *activar el aula*. Si el profesor hace una pregunta y un alumno contesta, todos los demás alumnos no están buscando la respuesta ¿qué se puede hacer para que todos trabajen?

Respuesta:

Formular las preguntas de tal manera que los alumnos en parejas o en grupos las contesten, y así hay una actividad mental de todos los alumnos.



¿Cuántas líneas de comunicación hay en un grupo de 10 alumnos, donde el profesor da una clase magistral?

¿Cómo puede aumentar las líneas de comunicación?

Respuesta:

Hay sólo una línea de comunicación entre el profesor y los alumnos. Se puede aumentar líneas utilizando trabajo en parejas o en grupos. Así no sólo hay comunicación entre el profesor y cada grupo, sino también dentro de los grupos mismos. Más comunicación, más oportunidades de aprender.

¿Cómo se puede asegurar que todos los alumnos están activos aprendiendo?

Respuesta:

Proponer trabajos en parejas, en grupos o individuales en vez de las clases magistrales donde pocos alumnos están atendiendo todo el tiempo.



El factor *grado de actividad* ¿se refiere a la actividad física o mental?

Respuesta

A la actividad mental.

El profesor de castellano obliga a leer a los alumnos *Leyendas lojanas*. ¿Cómo se puede prever más iniciativa del alumno en esta clase?

Respuesta:

Dejar escoger a los alumnos un libro de un listado. De esta manera se da la libertad al alumno de escoger algo que le interesa y le gusta, y así va a disfrutar más de la lectura.



¿En qué momento se promociona la iniciativa del alumno? Elije una o más respuestas.

- Cuando ellos pueden escoger qué música poner durante las fiestas patronales.
- Cuando ellos pueden escoger qué cultivo de hortalizas quieren hacer.
- Cuando ellos pueden auto-evaluarse después de una práctica en la granja.

Respuesta:

En los tres momentos se puede hablar de iniciativa del alumno. Sin embargo el b y c se refieren más al proceso de aprendizaje. Entonces b y c son más correctos, se trata de dar iniciativa a los alumnos en el aula, para que aumente su involucramiento en las actividades propuestas.



Para un trabajo grupal el profesor está elaborando preguntas. ¿Cuáles preguntas promueven la iniciativa del alumno?

Respuesta:

Las preguntas abiertas donde invita a los alumnos a razonar, no sólo a responder de forma cerrada.



La educación demostrativa se refiere a que no solamente se habla sobre *el mundo*, *su materia*, *sus conceptos*, sino también que se lo muestra a través de ilustraciones, vídeos, fotos. Además, se puede llevar al aula el *mundo real*. Por ejemplo: cuando se habla en biología sobre insectos y mascotas, se puede mostrar insectos y mascotas. Y si esto no es posible ¿por qué no llevar el aula al mundo real? Hable de un ejemplo de la educación demostrativa de lo que hizo usted o uno de sus profesores.



Cuando el profesor quiere formar parejas asigna a sus alumnos con quién trabajar. ¿Cómo puede tomar más en cuenta el factor iniciativa del alumno?

Respuesta:

Cuando la actividad lo permite, el profesor puede dejar a los alumnos que escojan con quién quieren trabajar.

¿Cómo el profesor puede aumentar el involucramiento cuando tiene atención para la iniciativa de los alumnos?

Respuesta:

Cuando los alumnos pueden opinar sobre los temas a aprender, las formas de evaluación, los roles durante una clase ... Los alumnos se sentirán parte de lo que hace el profesor y sienten que el profesor les toma en serio. Este también es un proceso que no se logra de un día para otro, sino poco a poco; si hay un clima de confianza, los alumnos propondrán sus ideas e intereses. Una tarea debería ser elaborada de manera que no sólo tenga una respuesta, sino que haya apertura para utilizar creatividad para solucionar el problema.



Reflexión

Reflexión

¿En qué sentido los profesores en su colegio utilizan la realidad de los alumnos en sus clases? ¿Puede mejorarlo?

¿Qué es para usted educación de calidad? ¿Cómo se manifiesta en su colegio?



Reflexión

Reflexión

¿Cómo es el trato entre los profesores y los alumnos en su colegio? Dé dos ejemplos.

¿Cómo sabe usted cómo sus profesores dan clase? ¿Es suficiente?



Reflexión

Reflexión

¿Qué características debe tener un buen rector o vicerrector?

¿Cuándo fue la última vez que observó una clase en su colegio?
¿Cómo fue?



Reflexión

Reflexión

¿Quién es un ejemplo de rector para usted? ¿Por qué?

¿Está de acuerdo con que el rector y el vicerrector deben saber cómo los profesores dan clase en su colegio?



Reflexión

Reflexión

¿Está de acuerdo con que el rector debe motivar a sus profesores a participar en capacitaciones para mejorar su práctica diaria? argumente su respuesta

¿Cómo motiva usted a sus profesores?



Reflexión

Reflexión

¿Le gusta ser rector o vicerrector? ¿Por qué?

Tener una visión sobre el manejo de la granja es muy importante
¿Cómo ve usted la granja y su rol en el colegio dentro de cinco años?



Reflexión

¿En qué forma los alumnos en su colegio pueden tomar decisiones en cuanto a la organización del mismo?

Reflexión

Hable de un acontecimiento en su colegio donde usted dio un mensaje para una persona a través de un intermediario y este mensaje llegó cambiado.
¿Cómo se puede evitar esto?

Reflexión

El receptor de un mensaje a veces lo decodifica de forma diferente a lo que fue la intención del emisor. Hable de una situación en la que usted dio retroalimentación a un profesor y tuvo la sensación de que no llegó el mensaje como usted quería.

Reflexión

¿Cómo se puede mejorar la comunicación en su colegio?
Comparta una iniciativa al respecto con sus compañeros.

Reflexión

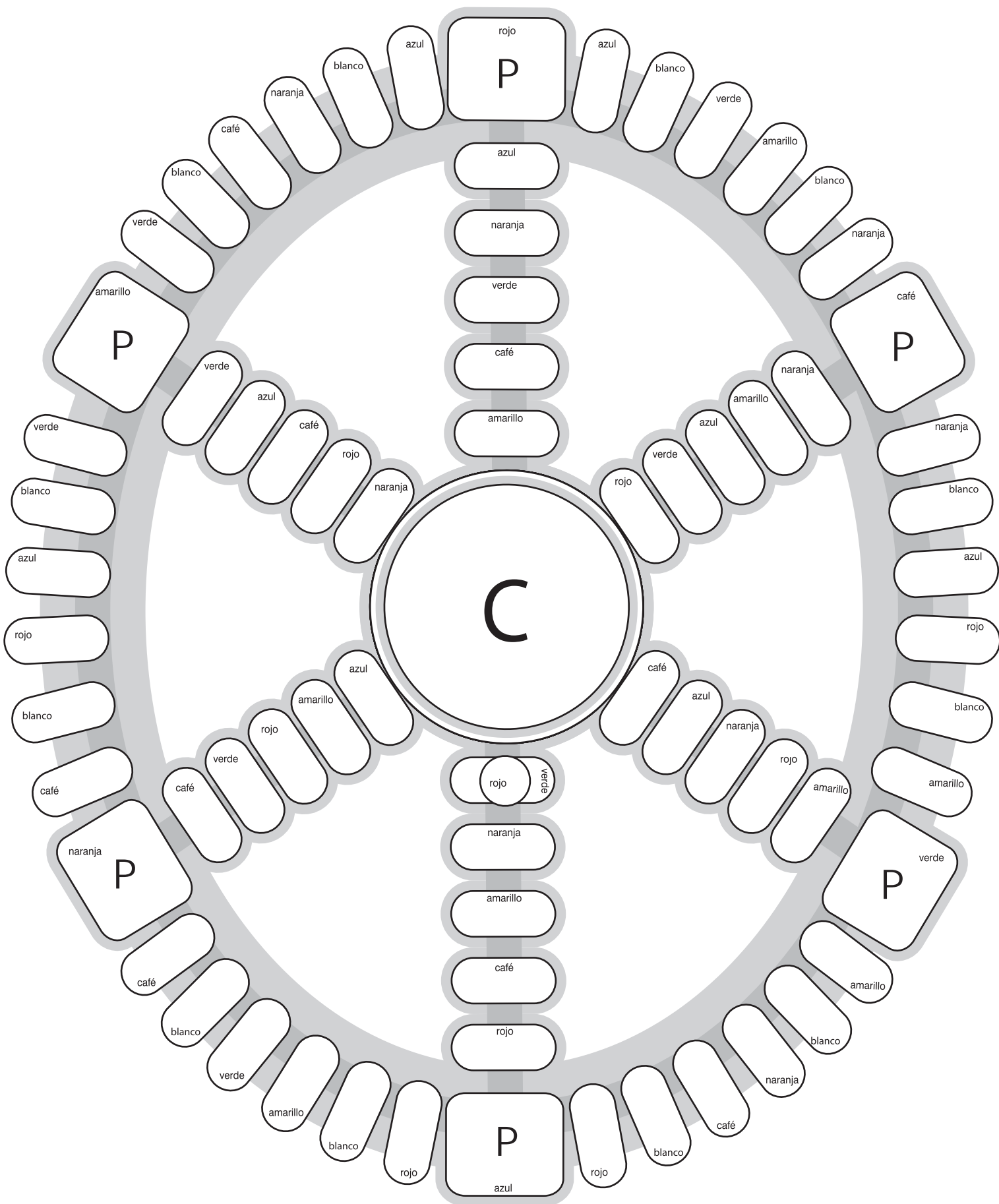
El vicerrector debe ser quien impulsa la visión, no tanto de manera autoritaria, sino como un líder visionario que crea convicción en las otras personas sobre la educación experiencial.
¿Qué significa esta expresión para usted?

Reflexión

Usted da instrucciones a hombres y mujeres. ¿Qué diferencias nota en su comunicación no-verbal cuando les da un mensaje personalmente o cuando les retroalimenta después de una clase observada?



Tablero del juego



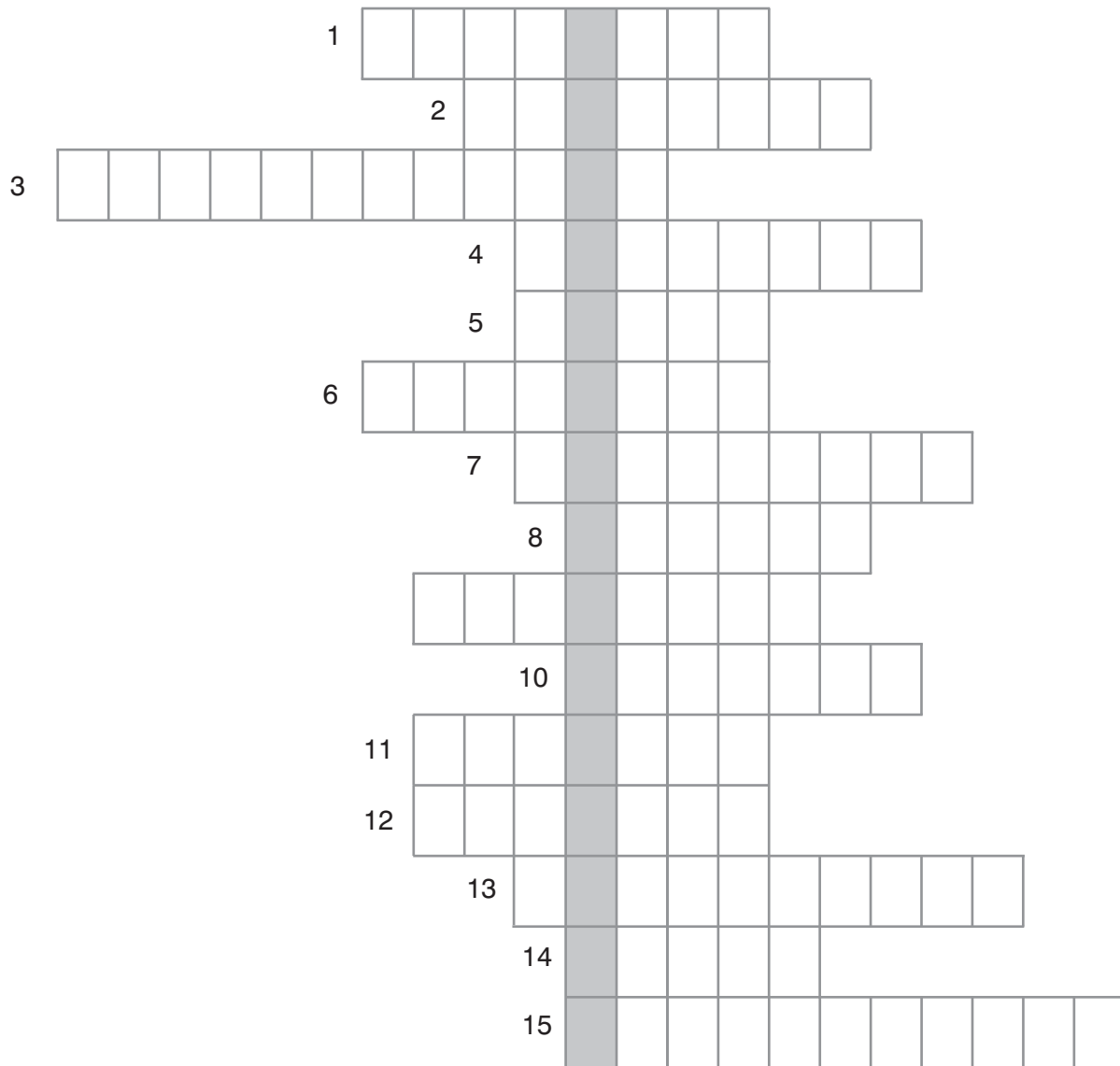
Instrucciones Crucigrama

- Cada participante escoge un factor para investigar.
- Luego cada participante enseña a los demás lo que ha leído.
- Con todos llenan el crucigrama. Las palabras se puede encontrar en los textos.
- Escriba horizontalmente en los espacios en blanco la palabra que corresponda a cada definición.
- ¿Reconoce la palabra que aparece en el espacio sombreado?.

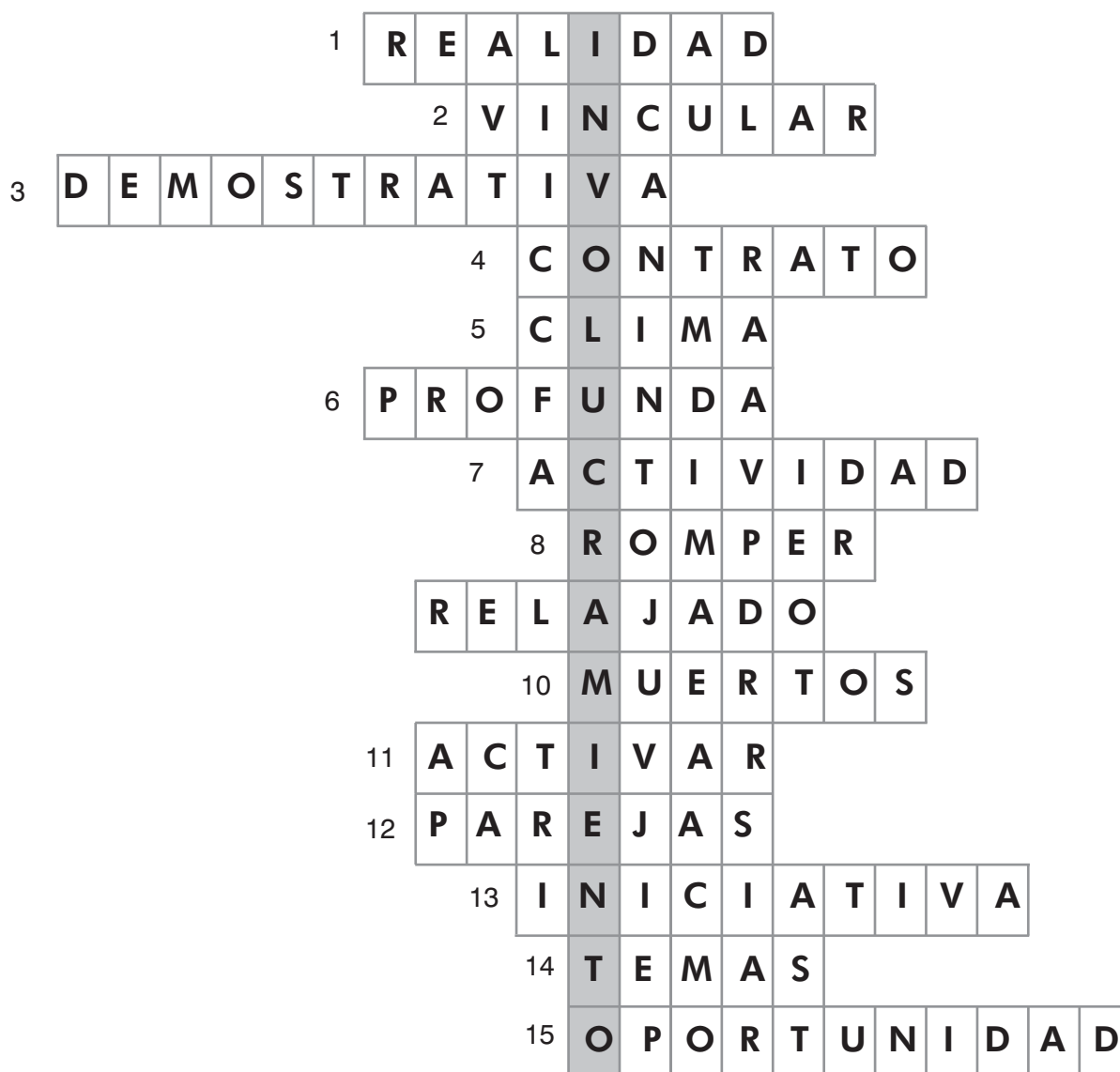
Ahora, a pensarlo!

1. Una persona no puede vivir sin el contacto con ella.
2. Relacionar. Hacerlo con el mundo del alumno.
3. Educación que no solamente habla sobre el *mundo*, sino que también lo muestra.
4. Un método que ayuda a adaptar el ritmo y el nivel a cada alumno.
5. Para aumentar el involucramiento el profesor debe tener buenas relaciones con sus alumnos. Debe garantizar un de confianza.
6. Se lo debe hacer de esta manera al tratar menos temas con los alumnos.
7. Factor que ayuda a aumentar el involucramiento.
8. Lo que hay que hacer con los esquemas escolares.
 - . El alumno aprende de manera profunda, siempre y cuando se sienta bien. Una forma para ver que el alumno se siente bien.
10. Se dice de los momentos en que los alumnos abandonan mentalmente sus tareas.
11. Momentos donde los alumnos durante la clase deben esperar hasta que todos estén listos.
12. Una forma de trabajo que puede multiplicar las líneas de comunicación.
13. Aumentarla es lograr que los alumnos ejecuten una parte de la clase.
14. Los alumnos pueden elegirlos al principio del año, cuando el profesor los discute con ellos.
15. Para aumentar el involucramiento de los alumnos, una pregunta es: ¿la tienen los alumnos para asumir responsabilidades?

Crucigrama



Crucigrama solución



Ejemplos de casos

Ejemplo 1

Jacinto tiene un terreno de 2 ha. Él manifiesta que para preparar su terreno lo hace alquilando un tractor y que últimamente no está satisfecho por este trabajo. El anterior operador ha emigrado y el que opera la máquina no sabe muy bien cómo hacerlo.

Nos cuenta que en una hectárea ha hecho la primera arada estando el suelo seco y con los discos a 45 cm. de profundidad. Para el cruce, aprovechando las lluvias del fin de semana, lo realizó con los discos a la misma profundidad. Posteriormente, aplicó la rastra y me comentó que la tierra está lista para preparar las camas para sembrar hortalizas.

Jacinto desea conocer si este trabajo garantizará la siembra de hortalizas, o de lo contrario, qué debe hacer y para la próxima siembra qué debe tomar en cuenta para proteger a su terreno de problemas erosivos o de lavado de la tierra.

Ejemplo 2

En la repartición de herencias, a Carlos le asignaron un lote que está ubicado en una ladera de aproximadamente tres hectáreas. La gradiente es variante: hay una extensión de unos 5000 m² con una pendiente de 85°. Otra, de aproximadamente unos 8000 m² con una pendiente del 38°. Una hectárea al 5° de inclinación y el resto al 2°.

Carlos desea saber qué métodos de labranza son los correctos y cómo proteger mejor la tierra contra la erosión.

Ejemplo 3

Julio es un agricultor de esta comunidad. Tiene las mejores tierras para el cultivo de hortalizas. Él tiene una preocupación en cómo ir mejorando y rentabilizando sus cultivos, sobre todo, cuidando que su tierra no vaya perdiendo su capacidad de producción. Tradicionalmente ha preparado su terreno con yunta, que poco a poco la ha dejado para introducir un tractor agrícola. Le han ofrecido un tractor de segunda mano a un buen precio. Por el mismo valor podría comprarse un motocultor nuevo y con garantía.

Julio desea ser asesorado por nuestro colegio. El rector y el jefe del área agropecuaria han decidido que ustedes le brinden este asesoramiento a Julio, tomando en cuenta la orientación que se da a los cultivos orgánicos, cuidando el medio ambiente y altamente productivos. Por lo tanto, ¿qué tipo de labranza le recomendarían y qué argumentos sostienen dicha propuesta?

Ejemplo 4

Manuel vive al lado del colegio. Él tiene el siguiente problema:

Las características de su suelo según estudios son: está en una pendiente y ha sembrado sin curvas de nivel. La acidez es alta y sus niveles de nitrógeno, fósforo y potasio son bajos, sobre todo el segundo. En este terreno siempre ha sembrado hortalizas. Desde la última cosecha han proliferado ciertas plagas y enfermedades a las plantas. Manuel dijo que él lo hacía de la siguiente manera: una hilera de tomates, la siguiente de arvejas, a continuación cebolla. Junto al tomate coles y a la cebolla zanahoria.

¿Qué recomendaciones le darían? ¿Con qué argumentos le convencerían para que Manuel mejore su huerto de hortalizas?

Ejemplo 5

Ayer en la tarde, en un paseo que hice al campo pude visitar la granja de un amigo, que además tiene una pequeña explotación bovina. Lo encontré en un potrero, sentado debajo de un aliso, descansando luego de sus faenas agrícolas.

— *¿Qué tal, don Lucas?* —le saludé.

— *¡Hola, profesor!* —me respondió gratamente sorprendido
— *¿Cómo así por estos lares?*

— *Dando un paseo* —le contesté, mientras estrechaba su mano—. *Usted sabe, me gusta salir al campo... Y, ¿qué tal?, ¿cómo le ha ido?*

— *Más o menos, profesor, gracias... Venga, siéntese en la sombra...* Y usted, *¿qué me cuenta?*

— *Nada en particular* —dije, mientras me sentaba a su lado— *trabajando en el colegio, enseñando a los jóvenes a ser buenos agricultores...*

— *¡Qué bueno!...* —(calló un momento; luego continuó)—: *a propósito, yo estaba deseando hablar con usted acerca de una situación que me preocupa...*

— *Usted dirá...*

- *Verá: Tengo unos cuantos animalitos: 1 toro, 3 vaconas, 2 vacas secas y 12 vacas lecheras con sus terneros. A todos los mantengo en un potrero que tiene buen pasto. Las vacas producen unos 60 litros de leche diarios, lo cual representa un ingreso bastante bueno para mí. Pero un día conversando con un amigo veterinario en la plaza de ganado, me dijo que puedo mejorar la producción de leche a por lo menos 120 litros diarios, ya que en mi finca hay suficientes alimentos como para dar de comer mejor a mis vacas... ¿Me puede explicar cómo puedo hacer esto?*
- *uardé silencio por un momento; luego continué —dígame, don Lucas, ¿cuánto pesan más o menos sus vacas?*
- *Todas tienen más o menos unas 20 arrobas.*
- *Y, además del pasto del potrero ¿qué otros alimentos cree que podría darles?*
- *Bueno, por ahora en la finca tengo pasto elefante, ensilaje de maíz, granos de maíz y polvillo de arroz.*
- *Bien, don Lucas —dije levantándome— en dos días estaré aquí con unos buenos asesores: mis alumnos. Ellos le darán ideas de cómo alimentar mejor a sus animales... Por ahora, debo regresar. Ya se ha hecho un poco tarde. Hasta luego...*
- *Hasta luego —dijo, levantándose también— Y, por favor, no se olvide de mí...*



Relato de un profesor

- 1) **Lea el siguiente relato.**
- 2) **Describa por cada factor en qué sentido no está presente en la clase de Juan.**
- 3) **Formule por factor por lo menos una recomendación que usted haría a Juan.**

Juan es un profesor de 35 años. Ya tiene 10 años de experiencia en el magisterio. Es ingeniero agrónomo. Nos cuenta que en realidad nunca tuvo la intención de ser profesor. Él estudió para trabajar en agronomía, pero cuando recién se graduó era fácil encontrar trabajo en el magisterio.

Nos dijo que al principio le era difícil desempeñarse como maestro, pues él nunca tuvo preparación en pedagogía o didáctica y de repente tuvo que enfrentarse a un grupo de alumnos y explicar, por ejemplo, la clasificación de las hortalizas.

Él nos dijo que la agronomía es su pasión y quiere que sus alumnos sean los mejores técnicos de la provincia. Él se considera a sí mismo como un buen ingeniero agrónomo con muchos conocimientos técnicos.

Él nos cuenta cómo lo hizo:

Tenía la clase sobre hortalizas que debía impartirla en cuatro períodos: dos en la granja y dos en el aula para tratar la teoría. Entonces, un día tuve que tratar la clasificación de hortalizas; considero que es un tema importante y quise que ellos conozcan dicha clasificación.

Empecé diciéndoles que era muy importante que ellos conozcan la clasificación de las hortalizas. Les expliqué que para cada hortaliza hay un nombre en latín y que debían aprender este nombre. Escuché a los alumnos protestar diciendo “no creemos que sea necesario aprender los nombres en latín porque es muy difícil”. Dije que sí, que así son las cosas de la ciencia.

Luego seguí impartiendo mi clase. Mientras hablaba vi que algunos alumnos estaban mirando hacia afuera y otros estaban haciendo cosas que no tenían nada que ver con la clase.

En un determinado momento les llamé la atención y les dije que deben atender, porque de otra forma no van a aprender. Esto provocó que algunos pusieran un poco más de atención a la clase. Veo también que hay alumnos que no entienden sobre qué estoy hablando... pero en el fondo, la clasificación de hortalizas es muy simple y sencilla... no entiendo por qué no captan la idea de clasificar.



Cuando estaba terminando mi explicación sobre la clasificación de hortalizas, un alumno me preguntó si verdaderamente era necesario que ellos conocieran todos estos nombres... dije que si. Él me respondió "¿Pero, por qué? Es demasiado difícil memorizar estas palabras, además no entendí la clasificación."

Creo que a veces mis alumnos no quieren aprender porque durante toda esta clase la mitad no prestaba atención, estaban haciendo otras cosas... Y no estoy muy seguro de que los que estaban atendiendo, en verdad lo estaban haciendo o solamente tenían la mirada fija en mí pero sus pensamientos estaban en otra parte... Me da pena, porque lo que quiero es que mis alumnos lo aprendan, lo sepan

Análisis del relato

Factor	¿Por qué el factor no está presente?	Propuestas de mejoramiento
Clima y relaciones	<p>Los alumnos se quejan al profesor sobre la clase.</p> <p>Al final realmente hay una descarga de energía cuando el alumno dice <i>¿Pero por qué?</i></p> <p>Los alumnos están aburridos, no todos atienden la clase.</p>	<p>Indicar con ejemplos concretos de la agricultura por qué la clasificación es importante conocer. (p.ej. en la rotación de cultivos).</p> <p>Planificar momentos en los que se evalúa la clase para que el profesor realmente sepa lo que piensan de la clase y cómo se sienten.</p>
Actividad del alumno	<p>La actividad de los alumnos es mínima. Solamente están sentados y escuchan la explicación del profesor.</p> <p>El profesor se pregunta si los alumnos solamente tenían la mirada fija en él, pero sus pensamientos estaban en otra parte... Esto quiere decir que no había mucha actividad mental.</p>	<p>Que los alumnos clasifiquen ellos mismos las hortalizas y lo contrasten con la literatura.</p> <p>Que los alumnos hagan un juego para que les ayude a memorizar todos estos nombres en latín.</p>
Adaptación al nivel del alumno	<p>Aparentemente hay alumnos que tienen problemas con la clase. Inicialmente algunos alumnos se quejan sobre memorizar los nombres en latín. Más tarde, el profesor observa que hay algunos alumnos que no entienden la clase y dejan de prestar atención. ¿Qué pasó? ¿La clase era demasiado difícil para ellos, o al contrario, demasiado fácil?</p> <p>Además, el profesor no averigua si hay conocimientos previos.</p>	<p>Trabajo por contrato o un trabajo por rincones donde se ofrezcan varias actividades sobre la clasificación de las hortalizas. Las opcionales son actividades que profundizan el tema, de tal manera que para los alumnos a los que les parece fácil puedan encontrar una tarea desafiante y difícil para su nivel.</p> <p>Con un trabajo por contrato el profesor tiene tiempo para trabajar personalmente con los alumnos que tienen problemas con el aprendizaje de este tema.</p>

Factor	¿Por qué el factor no está presente?	Propuestas de mejoramiento
Cercanía a la realidad	La clase es meramente conceptual. No hay un punto de partida para que el aprendizaje se ubique en la realidad, ni del campo laboral, ni del alumno.	Llevar hortalizas a la clase. Explicar el para qué sirve con ejemplos concretos. Invitar a alguien a quien le ha servido conocer estos nombres en latín (tal vez cuando se fue a un congreso en otro idioma).
Iniciativa del alumno	La iniciativa del alumno no está presente. No puede decir lo que a él le interesa para aprender sobre este tema. Es una clase muy estructurada donde el profesor habla y el alumno escucha. No hay autonomía ni espacio para la iniciativa del alumno.	Planificar momentos en los que el alumno pueda opinar sobre la clase. Incluir actividades donde el alumno proponga su propia clasificación de las hortalizas.

Actividades didácticas



Trabajo por contrato: *Elementos de la comunicación*

Trabajo por contrato: *Elementos de la comunicación*

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

En este trabajo por contrato las autoridades trabajan de diferentes maneras alrededor del tema de la comunicación verbal y no-verbal.

- *Se dan cuenta del poder de la comunicación no –verbal y la posible no-coherencia entre mensajes verbales y no-verbales*
- *Entienden que hay diferentes niveles en un mensaje y pueden formular cual es el sentimiento detrás de un mensaje*
- *Se dan cuenta que sus instrucciones verbales no siempre son tan claras*
- *Entienden la función de la comunicación de doble vía. O sea verificar cómo su personal ha entendido el mensaje que ellos dieron*
- *Se dan cuenta que es mejor evitar mensajeros cuando quieren comunicar algo a uno o más profesores o alumnos*

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

La metodología utilizada es un trabajo por contrato con 7 tareas, donde 3 tareas son obligatorias.

Se necesita preparar tres rincones: rincón de vídeo, rincón de lego, rincón de juego.

Hay tres tareas que los participantes pueden trabajar en sus mesas. Los textos que se necesitan se pueden colocar adelante del local, con una indicación de qué tarea se trata.

Las tareas *¿Sin palabras se comunica también?* *Un poco de teoría* y *Retransmitir sentimientos* utilizan textos que se puede copiar desde la parte I de *Autoridades Innovadoras*, respectivamente Pág. 30-32 y 33-35.

La séptima es una tarea que se hace con el facilitador. Esta tarea es el juego conocido como teléfono dañado. Todos los participantes en esta tarea esperan afuera. Entra un participante a quien el facilitador dice un mensaje. Luego entra el siguiente participante a quien el primer participante tiene que contar el mensaje. Y así sigue el juego hasta que todos han escuchado y pasado el mensaje. Todo el ejercicio se filma,

para que luego se pueda revisar el juego con todo el grupo. El hecho de filmar no es realmente necesario.

El tablero para el juego y las tarjetas con preguntas se pueden encontrar en la actividad Los cinco factores-rincón de juego. En los materiales didácticos de esta actividad se encuentran más tarjetas con preguntas, específicamente sobre el tema de la comunicación. Las tarjetas con “dibujar” son para las preguntas de color café. El facilitador puede inventar otras palabras para añadir al juego.

Hay que poner énfasis en que aprovechen las tareas obligatorias en los rincones cuando estos estén libres, en vez de querer trabajar todos al mismo momento en estos rincones.

Trabajo por contrato: Elementos de la comunicación

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

3,5 - 4 horas

PLENARIA

Paso 1: ¿Cómo se sintieron en este trabajo por contrato?

Se pregunta qué tarea les gustó más, qué dificultades han tenido y cómo se sintieron trabajando así en un trabajo por contrato. Se puede preguntar si ellos ven posible que se trabaje con esta metodología en los colegios.

Paso 2: Compartir experiencias concretas en relación a las tareas y formular conclusiones.

Los participantes comparten sus vivencias en el rincón de lego. Se debería llegar a las siguientes conclusiones:

- Si un líder da un mensaje, el profesor, haciendo preguntas para aclarar, demuestra así su comprensión del tema. *Quieres decir que... ¿Cómo tenemos que hacer?"*
- Si un líder da un mensaje, debe preguntar al profesor cómo lo ha entendido

La tarea de retransmitir sentimientos se puede revisar en la plenaria, porque para algunos esta tarea es muy difícil y pueden tener un mejor entendimiento si otros les explican.

La explicación que se encuentra a continuación es solo un ejemplo. El facilitador puede dar su propio punto de vista

Paso 3: Resumen del tema

El facilitador muestra un PowerPoint y resume los elementos de la comunicación, relacionándolo con lo que se ha dicho anteriormente. La explicación en este material es solo un ejemplo.

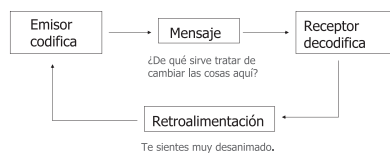
MATERIALES DIDÁCTICOS

- El contrato/la carta: Elementos de la comunicación
- Retransmitir sentimientos: Aplicación práctica
- Retransmitir sentimientos: Hoja de respuestas
- *Hacer una construcción*: preguntas de discusión
- Reflexión
- Reglas del juego
- Preguntas sobre comunicación

Trabajo por contrato: Elementos de la comunicación

RESUMEN DEL TEMA

Elementos de la comunicación



Un emisor puede ser por ejemplo el vicerrector que quiere dar un mensaje a un profesor. Tal vez quiere sólo expresar su frustración o tal vez quiere confrontar al profesor cuando dice: *¿De qué sirve tratar de cambiar las cosas aquí?* El profesor es el receptor del mensaje. Antes de reaccionar a este mensaje sería bueno que el receptor retransmita el mismo mensaje pero en sus propias palabras, para verificar si ha entendido bien. *Te sientes muy desanimado.* Entonces el vicerrector puede confirmar este mensaje. O puede ser que no se sienta así.

Comunicación Verbal ~ non-verbal ..

- Verbal: utilizando palabras
- Non-verbal: lenguaje corporal
- Cuando comportamiento no-verbal contradice el mensaje en palabras, las palabras no tiene tanto efecto. Dudamos sobre palabras si el mensaje corporal no corresponde.

En el rincón de vídeo observamos el comportamiento de nuestra comunicación no-verbal, que se caracteriza por no utilizar palabras. Es muy importante por cuanto el comportamiento no-verbal contradice el mensaje en palabras, ... (vea diapositiva)

Tipos de comunicación no-verbal

- Expresiones faciales y contactos visuales
- Distancia entre personas
- Movimientos corporales y postura
- Silencio
- La manera cómo lo dices

Nosotros tenemos que estar conscientes de cómo nos comunicamos no-verbalmente: con la cara, con los ojos, con la distancia con la otra persona, con movimientos de manos o brazos, con la entonación de voz.

El silencio es un comunicador importante. Cuando alguien no termina de hablar pero se calla, no necesariamente hay que llenar el espacio. Con el silencio se demuestra que se quiere saber cómo la persona piensa y cómo termina al final su idea u opinión.

Trabajo por contrato: Elementos de la comunicación

Comunicación de una vía y de doble vía

- De una vía
Caracterizado por falta de retroalimentación
- De doble vía
Importancia de la retroalimentación e interacción personal continua durante la comunicación.

En el juego del lego, se pudo experimentar que la comunicación de doble vía es necesaria para saber si se ha entendido bien lo que dijo la otra persona. Es necesario preguntar a la persona cómo ha entendido el mensaje que se le dio.

Retransmitir el mensaje

- Contenido
- Sentimientos del emisor

En los ejercicios de *retransmitir sentimientos* se debe encontrar una reacción que refleje no sólo el contenido frío pero también los sentimientos del profesor diciendo el mensaje.

Barreras de comunicación

- Mensaje insuficiente o no-claro
- Escuchando solo partes (selectivamente)
- Transmisión serial (pasando el mensaje)
- Codificación y decodificación pobre completando huecos imaginarios.
- Lenguaje demasiado técnico.
- Ruido en el fondo durante la comunicación.
- Percepciones de situaciones diferentes y/o significaciones de mensajes diferentes por experiencias del pasado y/o expectativas actuales.

En el juego de lego y también en el juego de pasar el mensaje vimos algunas barreras de la comunicación. Las barreras son obstáculos para entender bien a la otra persona.

Destrezas de comunicación interpersonal

- Enviar mensajes entendibles: sea congruente, utilice lenguaje sencillo, recibe retroalimentación
- Dar y recibir retroalimentación
- Escuchar activamente

Al final debemos tener una comunicación adecuada. Para eso necesitamos destrezas que se deben aprender. Una es enviar mensajes entendibles. Las otras dos vamos a trabajar en el siguiente trabajo por contrato.

El contrato/la carta: Elementos de la comunicación

Tiempo: 2,5 horas

Las tareas	¿Dónde?	¿Obligatorio?
<p>¿Sin palabras se comunica también? (en grupos de 3) Individualmente observe durante 5 minutos el vídeo que se ha filmado en la mañana durante sus presentaciones. Concéntrese en la comunicación no-verbal. ¿Qué comportamientos son comunicación no-verbal para usted? En grupo de 3 discuta cuáles son los tipos de comunicación no-verbal. Anótelos en una hoja y entréguela a la facilitadora.</p>	Rincón de vídeo	Sí
<p>¿Sin palabras se comunica también? Un poco de teoría..(individual) Lea el texto <i>Comunicación no-verbal</i>. Luego haga un mapa mental sobre la comunicación no-verbal.</p>	Mesas de trabajo	No
<p>Retransmitir sentimientos (en parejas) Lea la hoja que dice <i>retransmitir sentimientos</i>. En la hoja hay algunas reacciones frente al mensaje de una persona. Indique qué reacción toma en cuenta tanto el contenido verbal como los sentimientos.</p>	Mesas de trabajo	Sí
<p>Pasando el mensaje (por lo menos con 5 personas) Un ejercicio para mejorar nuestras destrezas de escuchar....</p>	Con la facilitadora	No
<p>Rincón de juego (en grupo de por lo menos 3) En la hoja adjunta: <i>Reglas del juego</i> se encuentra las reglas para realizar este juego en el rincón de juego.</p>	Rincón de juego	No
<p>Reflexión (individual) Conteste el formulario <i>¿Cómo lo hice?</i> Usted podrá reflexionar sobre un aspecto fundamental para una autoridad: la comunicación.</p>	Mesas de trabajo	No

El contrato/la carta: Elementos de la comunicación

Las tareas	¿Dónde?	¿Obligatorio?
<p>Hacer una construcción.(En grupos de 3)¹</p> <p>Paso 1: Construya sin hacer preguntas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada uno elige un rol: constructor, comunicador y observador. 2. El comunicador pide una hoja con la construcción al facilitador. 3. El constructor pide los bloques de lego al facilitador. 4. Luego, de espaldas al constructor, el comunicador le da las instrucciones para que él haga la construcción. 5. El constructor no puede hacer preguntas, sólo ejecuta lo que le dice el comunicador. 6. El observador describe lo que ha ayudado y lo que ha impedido al constructor hacer su tarea. 7. El observador termina el juego después de 10 minutos. <p>Paso 2: Construya pidiendo aclaraciones,</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Se repite el mismo ejercicio, pero ahora el constructor puede hacer preguntas. (ver número 4 hasta 7). <p>Paso 3: Reflexión</p> <ul style="list-style-type: none"> . El observador comparte lo que ha observado. <ol style="list-style-type: none"> 10. El grupo discute lo que ha impedido la tarea o lo que ha causado confusión. En la hoja adjunta <i>Preguntas de discusión</i> hay preguntas que pueden guiar la discusión. 11. Escriban sus conclusiones en un papel y entreguen este papel a la facilitadora. 	<p>Rincón de lego</p>	<p>Sí</p>

¹ Huygen, I. (2002). *Workshop educational leadership*. Documento no publicado

Retransmitir sentimientos

Aplicación práctica²

En los siguientes ejercicios indique qué respuesta refleja o retransmite mejor el significado total del mensaje, tomando en cuenta tanto el contenido verbal como los sentimientos.

1. **Una persona dice *¿Por qué diablos María comete tantos errores?***
Usted responde (indique con un círculo):
 - a) No debe juzgarla.
 - b) En estos días ella ha estado bajo mucha presión.
 - c) Realmente está molesto por su desempeño.
 - d) No se preocupe tanto por ella.

2. **Una persona dice: *No tengo mucha confianza en mi capacidad para hacer ese trabajo.***
Usted responde (indique con un círculo)
 - a) Tienes miedo de que sea mucho para tí
 - b) Sé que podrás hacerlo, si lo intentas.
 - c) ¿Por qué te sientes así?
 - d) Qué tonto tomarlo así!

3. **Una persona dice: *No es justo. Los otros en mi grupo siempre me dejan la mayor parte de los trabajos a mí.***
Usted responde (indique con un círculo)
 - a) ¿Por qué crees que pasa esto?
 - b) Es porque tú siempre haces las cosas bien hechas.
 - c) Tú sientes que se están aprovechando de ti.
 - d) Sugiero que esta vez tú no hagas nada. Así aprenderán.

4. **Una persona dice: *No soporto la manera en que Tomás se comporta en nuestras reuniones.***
Usted responde (con un círculo)
 - a) ¿Qué aspecto de su comportamiento te molesta más?
 - b) Realmente te fastidia su forma de actuar.
 - c) No le hagas caso. Él es así.
 - d) Olvídalo. Vamos a jugar!

² Hernandez, J. (1998). *Trabajo en equipo*. Convenio EB/Prodec-Universidad Nuy. Pág. 146-148.

Retransmitir sentimientos

Hoja de respuestas

1. **Una persona dice *¿Por qué diablos María comete tantos errores?* Usted responde (indique con un círculo):**

- a) No debe juzgarla.
- b) En estos días ella ha estado bajo mucha presión.
- c) **Realmente está molesto por su desempeño.**
- d) No se preocupe tanto por ella.

En esta respuesta se refleja el estado de ánimo de la persona (parece que él se siente molesto) y refleja el contenido frío del mensaje (desempeño de María). Retransmitiendo el estado de ánimo, tiene como efecto que la otra persona se da cuenta que usted la entiende, sin juzgarla. Repitiendo el mensaje frío tiene como efecto que demuestras a la otra persona que has entendido el mensaje.

2. **Una persona dice: *No tengo mucha confianza en mi capacidad para hacer ese trabajo.* Usted responde (indique con un círculo)**

- a) **Tienes miedo de que sea mucho para tí**
- b) Sé que podrás hacerlo, si lo intentas.
- c) ¿Por qué te sientes así?
- d) Qué tonto tomarlo así!

3. **Una persona dice: *No es justo. Los otros en mi grupo siempre me dejan la mayor parte de los trabajos a mí.* Usted responde (indique con un círculo)**

- a) ¿Por qué crees que pasa esto?
- b) Es porque tú siempre haces las cosas bien hechas.
- c) **Tú sientes que se están aprovechando de ti.**
- d) Sugiero que esta vez tú no hagas nada. Así aprenderán.

4. **Una persona dice: *No soporto la manera en que Tomás se comporta en nuestras reuniones.* Usted responde (con un círculo)**

- a) ¿Qué aspecto de su comportamiento te molesta más?
- b) **Realmente te fastidia su forma de actuar.**
- c) No le hagas caso. Él es así.
- d) Olvídalo. Vamos a jugar!

Hacer una construcción: Preguntas de discusión

1. ¿Cuántos errores han habido?

2. ¿Cómo se sintió el constructor durante este ejercicio?

3. ¿Cómo se sintió el comunicador durante este ejercicio?

4. ¿Había una diferencia en el número de errores entre la primera y la segunda vez?

5. ¿Se pueden dar instrucciones efectivas en una comunicación de una vía?
(el primer ejercicio)

6. Si una instrucción no se ejecuta bien, ¿quién tiene la responsabilidad?

7. ¿Qué podemos hacer para que nuestras instrucciones sean más claras y entendibles?

Reflexión

Durante la retroalimentación que di a un profesor,

1. ¿Cómo fue mi comportamiento no-verbal?

2. ¿La distancia entre nosotros?

3. ¿Había contacto visual?

4. ¿Cuáles fueron mis comportamientos corporales?

5. ¿Cómo se sintió este profesor durante la conversación?

6. ¿Cómo es mi comportamiento en una conversación de retroalimentación cuando hablo con un profesor, comparado cuando hablo con una profesora?

Reglas del juego

- Juegan 4 participantes
- Cada jugador selecciona una caja vacía de determinado color
- Quien comienza arroja el dado y empezando en la casilla central (con una C) mueve su caja el número de casillas resultantes. Elige la dirección que desee. El objetivo es llegar a la casilla principal (con una P) de un tema para ganarse una porción de pastel
- El juego termina cuando alguien ha ganado dos porciones de pastel o cuando el grupo ya no quiere seguir jugando

Si llega en	Haga lo siguiente
Una casilla (sin letra P) de color: <ul style="list-style-type: none"> • Azul • Verde • Naranja • Amarillo 	<ul style="list-style-type: none"> • Su vecino del lado izquierdo escoge una tarjeta de color similar a la casilla • Su vecino lee la pregunta, sin leer la respuesta • Usted contesta • Su vecino verifica la respuesta • Si la respuesta está bien, lanza otra vez el dado (hasta dos veces) <p>Ojo: Si terminaron las tarjetas del color que le tocó, escoge una tarjeta roja (de reflexión)</p>
Una casilla (sin letra P) de color rojo.	<ul style="list-style-type: none"> • Su vecino del lado izquierdo escoge una tarjeta roja • Su vecino lee la pregunta • Usted contesta. No responda con sí, no, a veces • Ilustre su opinión con ejemplos concretos de su colegio y de su práctica como profesor • Todos evalúan la respuesta • Si la respuesta está bien, lanza otra vez el dado (hasta dos veces)

Reglas del juego

Si llega en	Haga lo siguiente
Una casilla (sin letra P) de color café	<ul style="list-style-type: none">• Las tarjetas de color café tienen palabras• Tú mismo escoges una tarjeta café y lees la palabra pero no la dices a nadie• Luego debes dibujar la palabra, sin utilizar letras ni números• Los demás deben adivinar de qué palabra se trata• Tienen tres minutos para adivinar• Cuando alguien la adivina dentro de los tres minutos, gana junto contigo un turno extra• Cuando nadie la adivina, tampoco tú puedes ganar un turno• Si ganas, vuelve a lanzar los dados (hasta dos veces)
Una casilla con letra P	Siga las instrucciones de los casilleros sin P. La diferencia es que cuando responda bien, gana una porción de pastel para su cajita.
Una casilla blanca	Lance otra vez los dados.

Indica en este relato cómo la persona comunica no-verbalmente. Un vicerrector cuenta: cuando pregunté al profesor por qué los alumnos parecían tan aburridos, se puso a mirar sus manos. Jugaba con sus manos y no me respondió. Luego, cuando le pregunté qué es para él un alumno que no se aburre, me describió el comportamiento de este alumno ideal. Él describió con mucho entusiasmo a sus alumnos, sus ojos brillaban y sonreía un poco. Luego discutimos cómo se puede lograr que todos los alumnos sean así.

Respuesta:

Quando el Vicerrector habla, el profesor se queda mirando sus manos.

Jugar con sus manos.

Quando el profesor habla, sus ojos expresan entusiasmo.



El silencio es una manera de comunicarse no-verbalmente. ¿Cómo se puede interpretar el silencio durante una conversación?

Respuesta:

Respetar el silencio es un aspecto importante para tener una comunicación efectiva. Durante una conversación, el silencio puede demostrar a la otra persona que usted está escuchando activamente. Frecuentemente, durante estos períodos de silencio, la persona hace asociaciones mentales importantes.

Lo contrario es, por ejemplo, que uno completa la frase de otra persona cuando ésta duda y no termina su frase.



El rector de un colegio quiere que los alumnos escriban mensajes de amor para el 14 de febrero, así celebran esta fecha en el colegio. ¿Cuál sería la mejor estrategia para que este mensaje llegue a los alumnos?

Respuesta:

Una estrategia puede ser hablar con el vicerrector, para que él hable a los jefes de área y luego ellos avisen a los dirigentes de curso y éstos a los alumnos. Con esta estrategia el mensaje puede distorsionarse varias veces y puede llegar una información completamente diferente a los alumnos.

Una mejor estrategia es que el rector mismo hable a todos los alumnos, después del momento cívico el lunes en la mañana, por ejemplo.



Quando usted da retroalimentación a un profesor, ¿cómo es su ubicación?

Respuesta:

La distancia entre usted y el profesor es clave, refleja el tipo de relación que tienen. Quando se sientan cada uno a lados opuestos de una mesa grande, es más difícil crear un ambiente de confianza, porque con esta distancia le comunica al profesor que no quiere una relación muy estrecha con él. De este modo es difícil que el profesor le cuente sus problemas e inquietudes.

Quando uno habla con alguien, se puede tener una distancia entre 50 cm hasta 1,5 m, dependiendo de qué tan bien conoce a la persona. Las personas tienen una zona íntima -por debajo de 45 cm - que sólo utilizan con los buenos amigos o con su esposo/a. En un ambiente de trabajo se debe estar consciente de la necesidad espacial de cada persona y respetar esta privacidad.

Con barreras de comunicación nos referimos, entre otras, a la mala interpretación de un mensaje por parte del receptor. Enumere por lo menos tres barreras que pueden causar una mala interpretación del mensaje.

Respuesta:

1. *La información del emisor puede ser insuficiente o no muy clara.*
2. *El receptor sólo escucha selectivamente.*
3. *Receptor y emisor utilizan un lenguaje pobre.*
4. *El mensaje pasa por varias personas.*
5. *Lenguaje demasiado técnico para el receptor.*
6. *El receptor evalúa el mensaje del emisor antes que éste acabe de hablar.*
7. *Percepciones diferentes por tener otras experiencias.*



Un profesor dice *Yo quería hacer un trabajo en grupos, pero* Por el silencio que allí hay, ¿qué se puede hacer para evitar una barrera de comunicación?

Respuesta:

Es importante no llenar el silencio con tu propia percepción (algo como ¿no tenías ganas entonces?). Sino mas bien tener una actitud de escuchar activamente y preguntar "pero qué...?" para que el profesor mismo termine su mensaje.

Una barrera de comunicación es que el receptor no escucha todo el mensaje y por lo tanto hace conclusiones equivocadas.



¿Qué quiere decir que uno debe ser congruente cuando da un mensaje o una retroalimentación a un profesor?

- a. Que se deba utilizar un lenguaje claro.
- b. Que las palabras deban estar reflejando los gestos.
- c. Que lo que se haga no necesariamente debe reflejar lo que dice el mensaje.

Respuesta:

b.

¿A que se refiere: *simplificar su lenguaje*. Hay una sola respuesta: a, b ó c:

- a. Utiliza instrucciones cortas y claras.
- b. Utiliza palabras técnicas.
- c. Deja algunos contenidos para que la otra persona entienda.

Respuesta:

a



Dibujar

Dibujar

PROFESOR

Hablar con las manos



Dibujar

Dibujar

Distancia entre personas

CONCENTRACIÓN



Actividades didácticas



**Observación de vídeo:
*¿Cómo formular una
retroalimentación?***

Observación de vídeo: ¿Cómo formular una retroalimentación?

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Los participantes saben formular una retroalimentación según los principios de BOFF. Esto se practica a través de clases que se observa en la película "La sociedad de los poetas muertos".

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Escoja un fragmento en el inicio de la película *La sociedad de los poetas muertos* donde Mr. Keating está dando clases y otro fragmento donde otro profesor está dando clases.

Paso 1: Observar el fragmento.

Paso 2: Cada participante formula individualmente una retroalimentación positiva y una negativa.

Paso 3: Escribir una de las retroalimentaciones en la pizarra y contrastarla con la teoría del BOFF. ¿Qué elementos del BOFF están presentes?

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

1,5 hora

SUGERENCIAS

Es necesario poner énfasis en que el comportamiento se describa de manera concreta. Si los participantes no lo hacen, hay que, en plenaria, dar un ejemplo de cómo formular el comportamiento de manera concreta.

Si los participantes utilizan interpretaciones. Pej. *Esta clase fue un caos* hay que demostrar cómo evitarlo. Además es importante reflexionar con ellos sobre cual puede ser el efecto en el profesor si uno utiliza interpretaciones. ¿Cómo se siente él? ¿Qué piensa de sí mismo?

Con esta actividad un participante dijo *Ah, entonces es importante tomar en cuenta lo que siente el profesor cuando le damos una retroalimentación.*

Esta actividad se puede hacer como introducción al principio BOFF o cuando los participantes ya aplicaron el principio BOFF en su colegio.

Se puede utilizar también material de vídeo grabado en los colegios durante observaciones de clase.

Actividades didácticas



**Trabajo por contrato:
*El líder
transformacional da
retroalimentación y
escucha activamente***

Trabajo por contrato: *El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente*

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Los participantes aplican las reglas para dar y recibir retroalimentación, practican la destreza de escuchar activamente y conocen lo que es liderazgo transformacional. Esta actividad es bastante potente en el sentido que hay tareas para leer, para analizar, para jugar, para reflexionar y para practicar un juego de roles.

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

En el trabajo por contrato hay 11 tareas, donde 5 son obligatorias. Cuatro tareas se desarrollan en un rincón:

- Motivar para aumentar el bienestar
- ¿Cómo seguir la conversación? Ayuda a un compañero
- Juego de roles
- ¿Por qué no me escuchas?

Las dos últimas tareas de este listado son tareas obligatorias; entonces, hay que advertir a los participantes que no esperen todos hasta el último para hacer esta tarea.

Para la tarea de **Liderazgo transformacional** se debe copiar el texto de la parte I de *Autoridades Innovadoras*, Pág. 14-21

Para la tarea **Los cinco factores** se puede tomar el texto del manual *Un trabajo por contrato en mi aula*, Pág. 21-24

Para la tarea **El principio de BOFF** se puede copiar el texto de la parte I de *Autoridades Innovadoras*, pág 43-48

Para la tarea **¿Qué dices? No te escucho bien... Un poco de teoría** se puede copiar el texto de la parte I de *Autoridades Innovadoras*, pág. 25-37

Para la tarea **¿Por qué no me escuchas?** corte las instrucciones y pongalas cada uno en un sobre.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

6 horas

Trabajo por contrato: *El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente*

PLENARIA

Paso 1: Hablar sobre qué tareas les gustó y por qué. ¿Cómo creen que un trabajo por contrato se puede aplicar en el colegio?

Paso 2: Compartir experiencias en relación a las tareas sobre escuchar activamente. Conclusiones pueden ser:

- Que los líderes deben escuchar activamente a sus profesores y tomar en cuenta sus sentimientos. Se ha experimentado que uno se siente mal si el otro no escucha
- Que el líder puede resumir lo que el profesor dice para demostrar que él ha escuchado bien

Paso 3: Observar vídeo del juego de roles de un grupo. Los demás grupos formulan retroalimentación según el principio de BOFF, sobre cómo aplicaron el escuchar activamente y cómo formularon la retroalimentación.

Paso 4: Elegir la idea más original para motivar al personal (Tarea *Motivar para aumentar el bienestar*).

Paso 5: Hablar sobre qué es liderazgo transformacional (Tarea *Liderazgo transformacional y Motivar para aumentar el bienestar ¿Cómo seguir la conversación?*). Si es necesario, dar un resumen del liderazgo transformacional a través de un PowerPoint. Compartir las conclusiones del análisis del diario de la vicerrectora:

- Una vicerrectora debe conocer bien lo que es educación experiencial para poder cuestionar a sus profesores
- Una vicerrectora debe ser crítica, pero tomando en cuenta los sentimientos de sus profesores
- Una vicerrectora debe estar dispuesta a ayudar a los profesores en la elaboración de clases desafiantes

MATERIALES DIDÁCTICOS

- El contrato/la carta: *Liderazgo transformacional*
- Diario de una vicerrectora
- *Motivar para aumentar el bienestar*: Relato
- ¿Cómo seguir la conversación?: Opción 1 de una grabación incompleta
- ¿Cómo seguir la conversación?: Opción 2 de una grabación incompleta
- El principio de "BOFF": Relato de un vicerrector
- Reglas para dar retroalimentación
- Reglas para recibir retroalimentación
- ¿Por qué no me escuchas?

El contrato/la carta Liderazgo transformacional

Tiempo: 4 horas

Las tareas	¿Dónde?	¿Obligatorio?
<p>Liderazgo transformacional... un poco de teoría (en pareja) Para que la implementación de la educación experiencial sea un éxito, el líder debe ser un líder transformacional. En las hojas adjuntas se puede leer más sobre este modelo de liderazgo. Luego haga el análisis del diario de una vicerrectora. Describa para cada dimensión de liderazgo transformacional cómo la vicerrectora la pone en práctica.</p>	Mesa de trabajo	Sí
<p>Motivar para aumentar el bienestar... (en grupo de 3) Lea el relato que está colocado en el rincón. Luego enumere 15 ideas para motivar a la profesora para que siga adelante. Tome en cuenta la realidad de su institución. Escriba las ideas en el papelote del rincón. Ojo: no se puede repetir ideas de los otros grupos.</p>	Rincón de motivación	No
<p>¿Cómo seguir la conversación? Ayuda a su compañero. En el rincón se puede oír la conversación entre un rector y un profesor. La conversación no se ha grabado por completo. ¿Cómo ustedes seguirán la conversación? Con su respuesta demuestre que toma en cuenta las tres dimensiones de un líder transformacional: visión, consideración individual y estimulación intelectual.</p>	Rincón de grabación	No
<p>El principio de BOFF...(En pareja) Analice el principio cómo dar una buena retroalimentación. Vea en la hoja adjunta <i>La formulación de una retroalimentación</i>. En el relato hay un vicerrector que cuenta sobre una clase de un profesor en su colegio. Ayúdele a formular bien su retroalimentación según el principio de BOFF. Comente su respuesta a la facilitadora.</p>	Mesas de trabajo	Sí

El contrato/la carta Liderazgo transformacional

Las tareas	¿Dónde?	¿Obligatorio?
<p>Los cinco factores... (Individual) En las hojas adjuntas <i>¿Cómo aumentar el involucramiento de mis alumnos en mi aula?</i> se puede revisar la teoría. Escoja uno o dos factores y ejecute la tarea que está en la hoja.</p>	Mesas de trabajo	No
<p>Juego de roles (En pareja) Cada uno escoge un rol: vicerrector, profesor. El vicerrector ha observado la clase del profesor. Éste hizo una charla, no hubo mucha participación de los alumnos. El profesor está muy nervioso para esta conversación. El vicerrector quiere hablar sobre utilizar métodos más activos. Juegue esta conversación y grábela en la filmadora. Durante el diálogo invente la información necesaria. Luego revise la filmación y chequee si se han aplicado las reglas de dar y recibir retroalimentación. Estas reglas se pueden revisar en las hojas adjuntas: <i>Reglas para recibir retroalimentación</i> y “Reglas para dar retroalimentación”.</p>	Sala de filmación	Sí
<p>¿Qué dices? No te escucho bien... (en pareja) Imagine una persona que usted conoce que es un muy buen escuchador y otra persona que es un mal escuchador. De ambas personas anote las características, sus mensajes verbales y no-verbales, etc. Comparta luego su descripción de un buen escuchador y un mal escuchador con su pareja. Luego conteste la pregunta: ¿Cuál comportamiento no-verbal y verbal utiliza una persona que escucha activamente? La respuesta se escribe en una hoja y se entrega a la facilitadora.</p>	Mesas de trabajo	No
<p>¿Qué dices? No te escucho bien... un poco de teoría (individual) Lea el texto <i>Comunicación verbal para aplicar la destreza de escuchar activamente</i> y el texto <i>Comunicación no-verbal para aplicar la destreza de escuchar activamente</i></p>	Mesas de trabajo	No

El contrato/la carta Liderazgo transformacional

Las tareas	¿Dónde?	¿Obligatorio?
<p>Resumir lo que la otra persona ha dicho para demostrar que uno está escuchando (por lo menos 4)</p> <p>Siéntense en círculo. Una persona coge un objeto. Esta persona empieza a contar una historia (inventada o de verdad) al grupo. Todos tienen que escuchar bien porque luego esta persona debe dar su objeto a cualquier otra. La persona que recibe el objeto debe resumir lo que ha escuchado, tomando en cuenta el mensaje, pero también expresando las emociones de la persona. Luego ésta cuenta su propia historia. Se sigue hasta que todos, por lo menos dos veces, han resumido. Los demás cada vez tienen que evaluar si el que resumió tomó en cuenta el mensaje y los sentimientos.</p>	Mesas de trabajo	Sí
<p>¿Por qué no me escuchas? (en grupo de 3)</p> <p>En el rincón de juego se encuentran tres sobres. Cada sobre contiene diferente información. Cada uno escoge un sobre y lee en silencio la información.</p>	Rincón de juego	Sí

Diario de una vicerrectora

Helena es vicerrectora en un colegio en el norte del país. El colegio es fiscal y tiene 1700 alumnos y 200 profesores. Desde hace dos años el colegio empezó con capacitación sobre educación experiencial y cómo aplicarlo a través de trabajos por contrato y aprendizaje por rincones. Helena escribe cada semana en su diario profesional donde ella reflexiona sobre su trabajo y los avances en la aplicación de la educación experiencial. Aquí les leemos un fragmento de su diario...

.... Esta mañana acompañaba al inspector cuando estaba vigilando a los alumnos que jugaban durante el receso. Otros dos profesores, Juan y José, vinieron a conversar con nosotros también. Juan estaba quejándose de que los alumnos últimamente son muy vagos. Dijo literalmente que con nada se los puede motivar. José dijo que él tenía siempre que hablarles y motivarlos a seguir haciendo sus ejercicios de matemática. Si él está allí cerca de ellos siguen trabajando, pero cuando da la espalda los alumnos en seguida empiezan a hablar.

Me da mucha pena escuchar a mis profesores hablando así de sus alumnos. Hacer ejercicios repetitivos de matemática sin ninguna relación con la realidad aburre a cualquiera. Mis profesores todavía no han entendido lo que es involucramiento. Piensan que involucramiento es lo mismo que participación y que se debe motivar a los alumnos continuamente para que sigan sus ejercicios. Hay todavía mucho trabajo que hacer en mi colegio con los profesores. Matemática puede ser una asignatura tan interesante. ¿Por qué José no formula problemas que tengan que ver con la agricultura, cálculo de pesticidas, o cálculo de semillas?... allí los alumnos se pueden motivar y buscar soluciones porque les interesa el tema, no porque el profesor está al lado de ellos vigilando.

¿Qué puedo hacer yo? ¿Cómo les puedo hacer entender? Hay profesores que sí dan tareas desafiantes y potentes que realmente interesan al alumno. El profesor de avicultura interesó a los alumnos a criar pollos de engorde pero de tal manera que tendrían más ganancias que los campesinos de los alrededores. Si se habla de la parte económica los alumnos se interesan enseguida. Y después ellos lo ejecutaron durante seis semanas.

Diario de una vicerrectora

A lo mejor organizo una reunión con los profesores que están interesados para que compartan sus clases en las que los alumnos estaban altamente involucrados. Aunque hay también profesores que aplican los nuevos métodos como trabajo por contrato, pero lo aplican de forma no más. Como Miguel, que pone en su trabajo por contrato tareas muy tradicionales como preguntas cerradas o preguntas donde el alumno tiene que llenar una palabra.

No se utilizan problemas reales como punto de partida para interesar al alumno. No se utilizan preguntas abiertas donde el alumno necesita creatividad y originalidad y aprende a solucionar problemas. No ven que el involucramiento de los alumnos es clave para asegurarnos como colegio de que los alumnos aprendan de manera profunda, no sólo una serie de definiciones que conocen de memoria, sino aplicaciones para su vida personal y profesional.

Y Josefina, otro caso, ella pone una calificación en cada cosa que el alumno hace en el aula. ¿En qué momento el alumno puede aprender de sus errores sin perder puntos para su calificación final? Como colegio tenemos que motivar al alumno en el tema, en este caso la agricultura, para que siga luego adelante y crezca más allá que cualquiera de nosotros. Pero para eso es importante que los alumnos en este momento estén a gusto y aprendan porque les encanta las tareas.

¿Qué puedo hacer yo? Sí, pienso que será buena idea reunir a los profesores y hacerles que compartan sus planificaciones, pero también que las analicemos críticamente y busquemos, con todos, maneras para hacer las actividades de aula más atractivas. Esto voy a proponer...

Motivar para aumentar el bienestar: Relato

Anita tiene título de bachiller en contabilidad y es profesora de mecanografía en un colegio. Además le encargaron la asignatura de cultivos. Al transcurrir el primer trimestre informa en la junta de profesores que sus estudiantes no tienen ningún problema. Sin embargo, el vicerrector es visitado por estudiantes, padres y madres de familia que están preocupados sobre la profesora de cultivos. Ellos manifiestan que no les enseña nada, se la pasa contando sus problemas familiares, los estudiantes necesitan aprender a cultivar y no hacen ninguna práctica. Los padres de familia esperan que el rector haga conocer sus preocupaciones a la profesora Anita.



¿Cómo seguir la conversación? Opción 1 de una grabación incompleta

ANA (emocionada): *Creo que la clase de ayer, con décimo "A", me resultó muy buena... Los alumnos, al final, se fueron muy contentos con los comentarios que hice sobre sus trabajos. Estoy contenta con este curso...*

VICERRECTOR (sonriendo comprensivamente y mirando a la profesora): *Me alegro que su clase haya sido agradable para sus alumnos y para usted. Su satisfacción es muy comprensible... Mas, cuénteme, ¿en qué consistió la clase?*

ANA: *Verá: estábamos estudiando las partes de un relato; por ello, los alumnos tenían que escribir uno, individualmente, en parejas, o como ellos quisieran. ¡Usted hubiera leído los trabajos: fueron buenísimos!*

VICERRECTOR (que ha permanecido asintiendo con la cabeza y siempre mirando a la maestra): *¿Sobre qué temas escribieron los alumnos?*

ANA: *Sobre diversos temas. Un estudiante escribió sobre semillas mágicas, otro sobre un anciano y sus perros, otro sobre un viaje en barco..., en fin, sobre diversos temas... Y en cada uno de ellos demostraron mucha imaginación... (La profesora guarda silencio, como esperando la reacción del vicerrector; él permanece esbozando una sonrisa y asintiendo con la cabeza, como invitando a la maestra a continuar, por lo que ella sigue): Por eso, a medida que presentaban sus trabajos los iba leyendo y elogiando a todos.*

¿Cómo seguir la conversación? Opción 2 de una grabación incompleta

- *Sr. Vicerrector, deseo hablarle unos momentos, ¿es posible?*
- *¡Cómo no! Venga a mi oficina donde podemos hablar tranquilamente.*
El vicerrector coloca frente a frente dos sillas y muy amablemente invita a la profesora a tomar asiento junto a él. Con actitud muy atenta pregunta:
- *Dígame Carmen ¿en qué puedo serle útil?*
- *Quiero comentarle la clase de esta mañana, con primero “A” de bachillerato.*
- *Ajá ¿qué ocurrió?*
- *Estábamos haciendo un ejercicio de matemáticas, en grupos de tres. Como son pocos alumnos, sólo tenía 3 grupos. Estábamos trabajando bien cuando un grupo pidió permiso para ir al baño, lo concedí pero en lugar de regresar se quedaron jugando básquet en la cancha, ¿se da cuenta? ¡Es el colmo! –dice visiblemente enojada la maestra.*
- *Hmm. ¿Qué ocurrió después?*
- *Les pedí que entraran nuevamente a clases, pero no me hicieron caso.*
- *Ajá. ¿Y qué dijeron?*
- *Que ya faltaba poco para que se terminara la hora, que ya tenían la respuesta al ejercicio y que iban a esperar el cambio de hora.*

El principio de BOFF: Relatos

Opción 1 de un relato de un vicerrector

José imparte clases de biología. Observé una clase donde él propuso un trabajo por contrato sobre “la hoja”. De las 4 tareas, había tres de lectura y una de dibujo. En ninguna tarea se utilizaba hojas reales. Ayúdeme a formular una retroalimentación para este profesor José.

Opción 2 de un relato de un vicerrector

Observé la clase de María en la granja. Ella estaba haciendo un transplante de lechuga. La mitad de los alumnos sin embargo estaban cosechando manzanas para comerlas. Ayúdeme a retroalimentar a María para que involucre a todo el curso en la práctica.

Reglas para dar retroalimentación constructiva

- **Nunca** se debería **imponer** la retroalimentación. Es mejor dar la retroalimentación cuando la otra persona la ha solicitado, o después de pedirle permiso para opinar.
- La retroalimentación debe ser **descriptiva**. La retroalimentación trata una situación o acontecimiento. No puede tratar la personalidad del profesor. Entonces no decir *Tú eres siempre caótico*, sino más bien *En tu clase observé que los papeles de la clase anterior que has dado estaban mezclados con los papeles de esta clase*.
- Es importante señalar cual es el **efecto** del comportamiento del profesor **en ti**, como vicerrector. Evita hacer comentarios sobre la personalidad del profesor. Enfoca tus comentarios en lo que has observado y no en sus características como persona.
- Por eso, la retroalimentación se debe **dar a tiempo** y no dejar pasar demasiado entre el momento que el profesor señala la situación y el momento que tú das la retroalimentación.
- **Hablar a solas**, no en presencia de terceras personas.
- Empezar con un **comentario positivo**.
- La retroalimentación debe ser **adaptada a las posibilidades del profesor**. No tiene mucho sentido dar retroalimentación sobre un asunto que el profesor no entiende o no ha tenido formación o capacitación.

Reglas para dar retroalimentación constructiva



- Averigua en su conversación si el profesor le ha **entendido**, preguntando cómo lo ha entendido.
- Cuando quieras dar retroalimentación negativa, **empieza con los éxitos** o puntos positivos.
- Debes estar preparado para dar pero también para **recibir** retroalimentación. Puede ser que tu profesor te retroalimente también a ti.
- Haz acuerdos sobre cambios en el **futuro**. Pide a la persona decir cómo va cambiar en el futuro o qué va a hacer para mejorar. Nunca impongas tus sugerencias, porque así éstas no van a llegar a la persona.
- Deje claro que lo que está comunicando es la **percepción del emisor** (usted como vicerrector). El emisor se responsabiliza por la retroalimentación. No la atribuye a *la gente, todos o los demás*. Tampoco presenta sus observaciones como la verdad sobre el asunto, sino como sus observaciones que pueden o no concordar con la percepción del receptor. Por eso, es aconsejable iniciar con frases, tales como *Tengo la impresión...*, *Según lo que yo observo...*, o *Yo percibo*.

Reglas para recibir retroalimentación



- **No** esté a la **defensiva** cuando la retroalimentación es negativa. Alguien que le critica, realmente quiere decir *oye, me gustaría que cambies*.
- **Mire** a la persona que le da retroalimentación.
- Sea sensible para los mensajes no-verbales.
- Escuche hasta el **fin** del mensaje, luego responda. No haga sus conclusiones cuando todavía no ha escuchado el mensaje completo.
- Pida a la persona ser muy **específica**, solicite ejemplos.
- Esté seguro que lo entiende: **resuma** cómo ha entendido la retroalimentación.
- **Recuerde** que la retroalimentación refleja la percepción del emisor y que se refiere a una conducta específica, no a nuestro valor como persona.
- **Agradezca** a la persona por la retroalimentación.
- Decida si hay **cambios** que desea hacer en la conducta y cómo los va a realizar.

¿Por qué no me escuchas?³



Sobre 1: Usted es el comunicador.

Su tarea consiste en contar una historia al escuchador (pregunta quién es el escuchador). Luego de 6 minutos, el observador (la tercera persona) señalará el fin de la conversación.



Sobre 2: Usted es el escuchador.

*El comunicador le va a contar una historia. La idea es que al inicio haga todo para no escuchar. Demuestre que **NO** está escuchando al comunicador. El observador (la tercera persona), después de 3 minutos, va a aplaudir una vez. Desde este momento usted puede escuchar al comunicador. Le puede hacer preguntas, le puede demostrar que está escuchando, puede resumir o parafrasear lo que el comunicador dice. No puede contar usted ninguna historia a él.*



³ Huygen, I. (2002). *Workshop educational leadership*. Documento no publicado



¿Por qué no me escuchas?



Sobre 3: Usted es el observador.

*Las otras dos personas tienen el rol de comunicador y escuchador y reciben en sus sobres la siguiente tarea. El comunicador tiene que contar una historia. El escuchador tiene que **NO** escuchar.*

Después de 3 minutos usted debe aplaudir una vez. Ésta es la señal para que el escuchador empiece a escuchar activamente lo que cuenta el comunicador. (El comunicador no sabe que el escuchador tiene como tarea no escucharlo). Su tarea consiste entonces en vigilar el tiempo: después de 3 minutos aplaudir una vez y luego de otros 3 minutos terminar la conversación. Durante la conversación usted debe observar qué pasa cuando se escucha y cuando no se escucha. Después de la conversación se debe contestar las siguientes preguntas. Las respuestas de estas preguntas el grupo las presentará en plenaria.

- *¿Cómo se sintieron en ambas situaciones?*
- *¿Cómo se sienten cuando alguien no les escucha?*
- *¿Cómo el escuchador demostró que estaba escuchando después de la señal?*
- *¿Cómo piensa que un alumno se siente cuando el profesor no le escucha?*



Actividades didácticas



**Juego de la oca:
El líder transformacional
da retroalimentación y
escucha activamente,
parte 2**

Juego de la oca: *El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente, parte 2*

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Esta actividad está concebida como un juego: el juego de la oca. A través de las tareas que cada equipo tiene que hacer para ganar y avanzar en el tablero, los participantes:

- *Reflexionan sobre su escucha activa*
- *Reflexionan sobre su capacidad de devolver sentimientos*
- *Practican preguntas para demostrar que escuchan activamente*
- *Hacen preguntas para detallar la explicación del profesor*
- *Hacen una conversación de acompañamiento*
- *Se dan cuenta que la retroalimentación es más efectiva si primero han escuchado y entendido bien al profesor*

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

En la mitad del local hay una mesa con el tablero del juego de la oca y dados.

Hay un rincón instalado para cada una de las destrezas de acompañamiento con fichas que explican qué se debe hacer y su material didáctico. En total hay cuatro rincones:

- Escuchar activamente (A)
- Detallar (D)
- Empatía (E)
- Dar retroalimentación (B)

El facilitador corta de antemano las fichas que se encuentran en el material didáctico de este capítulo. Las letras A, B, D y E se pegan en el tablero en los casilleros que no tienen función en el juego de la oca. Cuando les toca una casilla con una letra, se dirigen al rincón de la misma letra y escogen una ficha para realizar tal actividad.

Si hay más de 10 personas es recomendable repetir los rincones o poner fichas de actividades dos veces.

Para los rincones se necesita las fichas y sus materiales que se encuentran en este capítulo. Cuando se refiere a un listado de comprobación. Se lo debe copiar de los anexos del manual *Autoridades Innovadoras Parte I*.

Los textos teóricos para cada rincón se encuentra en el manual *Autoridades Innovadoras parte 1*

Para el rincón E: pág. 31-33

Para el rincón D: pág. 33-36

Para el rincón B: pág. 37-47

Para el rincón A: pág. 25-36

INSTRUCCIONES A LOS PARTICIPANTES

Paso 1: El facilitador explica el objetivo y las reglas del juego.

Objetivo del juego: recorrer todo el tablero con su ficha (su ficha puede ser cualquier cosa: una moneda, una llave, etc...) lo más rápidamente posible y acabarlo en la casilla 63.

Las reglas del juego de la oca:

Hay 24 casillas especiales, donde se debe actuar según las siguientes indicaciones:

- Si la ficha de alguien cae en una casilla Oca salta a Oca inmediatamente a la siguiente y vuelve a lanzar
- Si cae en las casillas número 6 o 12 (los puentes) avanza (de la casilla 6 a 12) o retrocede (de la casilla 12 a 6) hasta el puente siguiente o anterior y vuelve a lanzar
- Si cae en la casilla 19 (la posada), la 31 (el pozo), la 42 (el laberinto), la 52 (la cárcel) tiene que contar un chiste y luego esperar un turno

Juego de la oca: *El líder transformacional da retroalimentación y escucha activamente, parte 2*

- Si cae en la casilla 58 (*la muerte*) deberá situarse en la casilla número 1 y comenzar de nuevo a recorrer el tablero. Vuelve a lanzar el dado

La casilla final (63) sólo puede ser alcanzada con una lanzada exacta. Si un jugador lanza el dado y saca un número mayor al de casillas que le faltan para llegar a la final, deberá avanzar hasta llegar a ésta y después retroceder hasta completar el número de puntos de la lanzada. Por ejemplo: si está en la casilla número 60, usted lanza los dados y tiene por ejemplo 7; esto quiere decir que usted avanza los 3 pasos hasta el 63 y luego regresa los 4 pasos que faltan hasta el 59.

Los demás casilleros tienen una letra: B, E, A, C. Estas letras se refieren a cuatro rincones que hay en el local.

- B: Dar retroalimentación según el principio de BOFF
- E: Empatía
- A: Escuchar activamente
- C: Hacer preguntas para concretar

En cada rincón hay fichas de actividades. Deben escoger una ficha con el material de consulta y didáctico correspondiente. La pareja puede escoger cualquier actividad que todavía no ha ejecutado.

Cada pareja tiene una tarjeta ROJA. Puede utilizarlas en cualquier momento cuando quiera. Utilicen la tarjeta ROJA si no quieren ejecutar una tarea en el rincón que les toca. El juego en cambio sigue como que han trabajado bien, o sea puede lanzar los dados de nuevo.

Al final de la actividad se debe devolver la ficha con la explicación para que el siguiente grupo pueda trabajarla.

De cada actividad se puede llevar los materiales didácticos.

No se trabaja en el rincón para que otro grupo pueda tomar los materiales que necesita.

Paso 2: Ejecución del juego

Los grupos (en pareja o en trío) juegan y ejecutan su tarea del rincón que les toca según el tablero.

Para el grupo que gana hay que prever una actividad atractiva. Es posible que un grupo gane mucho antes que los demás terminen.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

2-3 horas

SUGERENCIAS

Si algún jugador realiza las actividades en los rincones de manera superficial, se recomienda acompañarle y destacar la importancia de la actividad para aprender y no tanto para ganar el juego.

MATERIALES DIDÁCTICOS

- Rincón: *Escuchar activamente*
 - Fichas
 - Semillas mágicas y más
- Rincón: *empatía*
 - Fichas
 - Relato: *¿Cómo entender a Mendel?*
 - Relato: *Llevados como nenes...*
- Rincón *detallar*
 - Fichas
- Rincón *dar retroalimentación*
 - Fichas
 - Observación de una clase de administración de granjas en 6to curso.
 - Lista de comprobación: Hacer reflexionar antes de dar retroalimentación.

Rincón escuchar activamente: Fichas



1	Cuenta una historia de tu vida...
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• Uno cuenta una historia de su vida• La otra persona tiene que resumir esta historia• Luego ambos llenan el listado de comprobación: <i>Resumir</i>• La persona que contó la historia evalúa la capacidad de resumir de su compañero (hetero-evaluación). La persona que resumió evalúa la capacidad de resumir de él mismo (auto-evaluación)• Luego ustedes comparan las puntuaciones• Cuando haya una diferencia en las puntuaciones, cada uno debe dar un ejemplo de cómo, quién resumió, puso en práctica la capacidad de resumir• Luego se empieza de nuevo: la segunda persona ahora cuenta una historia y la primera persona la resume. Luego se llena el listado de comprobación de resumir
Materiales	<ul style="list-style-type: none">• El listado de comprobación: <i>Resumir</i>
2	Analiza la siguiente conversación...
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• Lee el relato <i>Semillas mágicas y más</i>• Indica en el texto, con ayuda del listado de comprobación <i>escuchar activamente</i>, cuando el vicerrector aplica su destreza de escuchar activamente. Indica cada vez cual de las destrezas está aplicando
Materiales	<ul style="list-style-type: none">• El relato <i>Semillas mágicas y más</i>.• Listado de comprobación <i>Escuchar activamente</i>.• La teoría <i>Escuchar activamente</i>



Rincón escuchar activamente: fichas

3	Investigar...
¿Qué hacer?	Contesta primero de manera individual y luego elabora una respuesta consensuada con tu pareja para dar a la facilitadora. <ol style="list-style-type: none">1. ¿Por qué escuchar activamente a tus profesores es tan importante?2. ¿Cuál es la diferencia entre resumir y retransmitir sentimientos?
Materiales	La teoría <i>Escuchar activamente</i>
4	Reflexiona...
¿Qué hacer?	Analiza la diferencia en actitudes entre un escuchador activo y un escuchador normal. En tu conversación con el profesor, cuál de estas actitudes has puesto en práctica y cuál no. ¿En qué actitud quieres trabajar los siguientes meses?



Semillas mágicas y más

Una de esas calurosas mañanas de verano, mientras el ambiente parecía ondular a la distancia, en el vicerrectorado conversan la profesora Ana y el vicerrector.

ANA (emocionada): *Creo que la clase de ayer, con décimo “A”, me resultó muy buena... Los alumnos, al final, se fueron muy contentos con los comentarios que hice sobre sus trabajos. Estoy contenta con este curso...*

VICERRECTOR (sonriendo comprensivamente y mirando a la profesora): *Me alegro que su clase haya sido agradable para sus alumnos y para usted. Su satisfacción es muy comprensible... Mas, cuénteme, ¿en qué consistió la clase?*

ANA: *Verá: Estábamos estudiando las partes de un relato; por ello los alumnos tenían que escribir uno, individualmente, en parejas, o como ellos quisieran ¡Usted hubiera leído los trabajos: fueron buenísimos!*

VICERRECTOR (que ha permanecido asintiendo con la cabeza y siempre mirando a la maestra): *¿Sobre qué temas escribieron los alumnos?*

ANA: *Sobre diversos temas. Un estudiante escribió sobre semillas mágicas, otro sobre un anciano y sus perros, otro sobre un viaje en barco..., en fin, sobre diversos temas... Y en cada uno de ellos demostraron mucha imaginación... (La profesora guarda silencio, como esperando la reacción del vicerrector; él permanece esbozando una sonrisa y asintiendo con la cabeza, como invitando a la maestra a continuar, por lo que ella sigue): Por eso, a medida que presentaban sus trabajos, los iba leyendo y elogiando a todos.*

VICERRECTOR (inclinándose hacia delante para atender mejor a Ana): *¿Cómo demostraron los alumnos mucha imaginación en los relatos?*

ANA: *Ah, pues, por ejemplo, las semillas plantadas se transformaban en árboles que daban pan; los perros salvaban la vida de su dueño en la oscuridad de la noche; un hombre a quien creían vago rescataba a un marino de las aguas... Y así...*

Semillas mágicas y más

VICERRECTOR: *Ajá, ¡Qué interesante! Y, ¿en qué consistieron sus elogios?*

ANA: *En comentarios como: “¡Qué bien estructurado está tu relato; me gusta mucho!” “¡Los diálogos están muy claros, los entiendo perfectamente!” “¡La descripción de los hechos está muy bien: puedo imaginar los escenarios!”*

VICERRECTOR (siempre sonriente y mirando serenamente a su interlocutora): *Déjeme ver si entendí lo que me cuenta: estaban estudiando las partes de un relato; sus alumnos tenían que escribir uno en forma individual, en parejas o como ellos quisieran. Los relatos fueron muy buenos: escribieron sobre semillas mágicas, perros y viajes en barco. Luego presentaron sus trabajos y usted los revisó y elogió a todos. Se fueron contentos con la clase. Y usted también ¿Fue así?*

ANA: *Sí.*

VICERRECTOR: *Considero que ha realizado una clase muy interesante, donde los alumnos han realizado una actividad que les ayuda a desarrollar la creatividad, la cual les será útil en su vida. Esto me deja muy satisfecho. Me gustaría conversar más, pero por ahora tengo que cumplir unas obligaciones, así que le pido permiso para atenderlas. Gracias por su tiempo.*

ANA (sonriente y satisfecha): *Gracias a usted.*



Rincón empatía: fichas



1	Formular una reacción empática
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo reaccionarían ustedes frente a la siguiente situación? <p>Después de una reunión de junta de área la profesora Beatriz se acerca y dice <i>¡Ya hice miles de veces el trabajo grupal en 4to curso! Es el curso más difícil del colegio.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Definan primero el sentimiento de la profesora Beatriz según ustedes• Formulen luego una frase que dirían a la profesora, en la que indican este sentimiento• Determinen cómo se sentiría la profesora cuando ustedes dijeran esta frase• Repitan estos pasos para otros posibles sentimientos de la profesora Beatriz
2	Busque las reacciones empáticas
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• Analicen el relato <i>¿Cómo entender a Mendel</i> de una conversación entre el vicerrector y un profesor• Indiquen cuáles son las reacciones empáticas y donde se puede añadir una reacción empática
Materiales	<ul style="list-style-type: none">• El relato <i>¿Cómo entender a Mendel?</i>
3	Reflexión sobre la empatía
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• En la conversación que ha tenido en su colegio con el profesor ¿ha aplicado una reacción empática? ¿Cuál fue? ¿Se cumplieron los criterios de una reacción empática?• Si no aplicó ¿qué reacción empática pudo haber hecho?• Escriba las respuestas de estas preguntas en una hoja y luego comparta con su pareja.



Rincón empatía: fichas



4

Formular una reacción empática

¿Qué hacer?

- ¿Cómo reaccionarían ustedes frente a la siguiente situación?

Un profesor les cuenta, después de haber observado la clase *En este curso tenemos un alumno que no sabe escribir. Yo hago un examen oral para ayudarlo. Pero durante el año no tiene un cuaderno, nada.*

- Definan primero el sentimiento del profesor según ustedes
- Formulen luego una frase que dirían al profesor, indicando este sentimiento
- Determinen cómo se sentiría el profesor cuando ustedes dijieran esta frase
- Repitan estos pasos para otros posibles sentimientos del profesor



5

Analizar un relato

¿Qué hacer?

- Analicen el relato *Llevados como nenes* de una conversación entre un vicerrector y un profesor
- Añadan unas reacciones empáticas donde ustedes piensen que es oportuno, siguiendo los siguientes pasos:
 - Definan primero el sentimiento del profesor según ustedes
 - Formulen luego una frase que dirían al profesor, indicando este sentimiento.

Materiales

- El relato *Llevados como nenes*



6

Un poco de teoría

¿Qué hacer?

Contesta primeramente de manera individual y luego haz una respuesta consensuada con tu pareja para dar a la facilitadora.

- ¿Cuáles son las ventajas de reaccionar empáticamente?
- ¿Se puede formular con cualquier persona de manera fácil una reacción empática? Argumenta tu respuesta



Relato: ¿Cómo entender a Mendel?

— *Buenos días estimados jóvenes* —dice el vicerrector entrando al aula—. *No se preocupen por mi presencia. He acordado con el profesor Eduardo estar presente en esta clase, así que trabajen como suelen hacerlo. Gracias.*

El vicerrector se sienta en una esquina del aula y observa la clase del profesor Eduardo, referente a la herencia. Este tema ya ha sido tratado por un maestro reemplazante de Eduardo, por lo que éste pregunta a los alumnos (que están sentados en semicírculo en el aula):

— *¿Qué dificultades tienen con el tema de la herencia?*

— *No entendimos nada* —contestan algunos.

— *El profesor nos dijo algo sobre mezclar arvejas amarillas con verdes: no entendimos nada* —comenta un alumno.

— *¿Hicieron preguntas?* —interroga el profesor

— *Sí*— contestan en coro los alumnos. —*Pero igual no entendimos.*

Entonces Eduardo comienza haciendo un mapa conceptual sobre la genética, el cual es llenado por los alumnos, previa consulta en el cuaderno. Luego procede en forma similar con la herencia. Explica los tipos de herencia y propone algunos ejemplos.

— *De un perro blanco con una perra negra, por ejemplo, salen perritos grises, o blancos con manchas negras, o negros con manchas blancas... Cada uno según el tipo de herencia.*

— *¿Y de un hombre negro con una blanca, también sale un hijo gris?*

Los alumnos, el profesor y el vicerrector ríen.

— *Las leyes de Mendel también funcionan con los seres humanos.*

— *Encontramos aquí en nuestra comunidad algunas personas con pelo rubio. Ellos tienen un abuelo o abuela que ha venido de Europa. El gen que determina el color del pelo vuelve después de dos generaciones. ¿Cómo lo podemos explicar?*

— Un alumno dice: —*¿Quiere decir que el gen es resistente?*

Relato: ¿Cómo entender a Mendel?

Luego, el profesor busca una página de su libro y hace leer a varios alumnos algunos párrafos sobre las leyes de Mendel. Después de leer el profesor dibuja un esquema en la pizarra para visualizar lo que han leído.

Una alumna pregunta:

— *¿Cómo podemos cruzar arvejas verdes con amarillas?*

Contesta el maestro

— *Ahí está la creatividad de ustedes. Deben buscar la manera de hacerlo.*

— *¿Cuál sería el dominante si cruzamos rosas blancas con rosas rojas?*— pregunta otra alumna.

— *Nosotros vamos a hacer estos experimentos. Así, que ustedes mismos van a ver cuál es el dominante*— contesta el profesor.

El vicerrector observa que algunos alumnos están aparentemente atentos, pero en verdad están realizando otras actividades: escriben en otros cuadernos, revisan unos informes o hablan de otras cosas. El profesor también se da cuenta de ello y de vez en cuando llama la atención a esos alumnos para que atiendan. *Dejen de escribir otras cosas, guarden esas hojas, hagan silencio* son sus frases.

Suena la sirena y termina la clase.



Relato: ¿Cómo entender a Mendel?

— *Y bien, ¿cómo estuvo?* —pregunta, con curiosidad Eduardo al vicerrector.

El vicerrector está sentado tranquilamente frente al profesor y en tono amable le interroga:

— *¿Cómo se vio a usted mismo?*

— *Creo que lo hice bien. Volví a explicar suficientemente los temas, propuse ejemplos, contesté las preguntas de los alumnos, les pedí que leyeran, les formulé preguntas... Creo que fue una buena clase, más aún cuando ellos ya habían tratado ese tema con la persona que me reemplazó.*

— *¿Qué pensó cuando los alumnos dijeron que no habían entendido nada del tema con el otro profesor?*

— *Que tenía que hacer una revisión del tema, y así lo hice...*

— *Sobre la clase, ¿en qué ve que fue una buena clase?* —pregunta el vicerrector mientras sonríe y se inclina ligeramente hacia el profesor.

— *En que los alumnos formularon preguntas, leyeron, en fin, estuvieron atentos...*

— *Mmm. ¿Qué pensó cuando las alumnas preguntaron sobre cómo cruzar arvejas verdes con amarillas y sobre cuál es dominante al cruzar rosas blancas con rosas rojas?*

El maestro se sonroja brevemente y contesta:

— *¡No se me había ocurrido que podrían preguntar eso!* —Y acercándose al vicerrector le dice muy quedamente:

— *Para decirle la verdad, ni yo lo sé.*

— *Le entiendo. Uno no puede saberlo todo. ¿Qué puede hacer al respecto?*

— *Podría investigar sobre los temas y volverlos a retomar en la próxima clase. Podría pedirles que investiguen, y les dije que vamos a hacer el experimento.*

— *¿Cómo ve esa posibilidad?*

Relato: ¿Cómo entender a Mendel?



- Puedo conseguir libros que tengan esa información...
- Ajá. En cuanto a los alumnos, ¿qué otros comportamientos observó en ellos?
- Ah, había algunos que estaban distraídos... Pero al llamarles la atención atendieron nuevamente.
- ¿Cómo se sintió con el comportamiento de estos alumnos?
- Me causó enojo, pero lo disimulé y pude manejar la situación.
- Le entiendo. No es agradable que mientras uno explique la clase los alumnos hagan otras cosas. ¿Cómo cree que puede evitar esto?
- Quizá en vez de explicarles los temas debo proponerles actividades que sean del agrado de ellos, relacionadas con el tema de clases... En general ¿qué puede decir de mi clase?
- Me gustó el ambiente: hubo momentos para bromear y reír. Fue una clase magistral donde usted tuvo el control todo el tiempo, lo cual hace que algunos alumnos pierdan el interés, se distraigan y por lo tanto no aprendan. Esto me preocupa mucho. ¿Qué cambios puede hacer en su clase?
- Bueno. Creo que puedo hacer una clase demostrativa. Pedir que los alumnos investiguen los temas con más profundidad y llevarlos a la práctica en la granja mediante un pequeño proyecto de investigación...
- Me parece una buena idea... Le agradezco por su tiempo y que sus ideas tengan éxito. Gracias.
- Gracias, señor vicerrector.

Relato: Llevados como nenes...

— Señor vicerrector, deseo hablarle unos momentos, ¿es posible?

— ¡Cómo no! Venga a mi oficina donde podemos hablar tranquilamente.

El vicerrector coloca frente a frente dos sillas, toma asiento y muy amablemente le invita a la profesora a tomar asiento. Con actitud muy atenta, pregunta:

— Dígame Carmen, ¿en qué puedo serle útil?

— Quiero comentarle la clase esta mañana, con primero "A" de bachillerato.

— Ajá, ¿qué ocurrió?

— Estábamos haciendo un ejercicio de matemáticas, en grupos de tres. Como son pocos alumnos, sólo tenía 3 grupos. Estábamos trabajando bien cuando un grupo pidió permiso para ir al baño, lo concedí, pero en lugar de regresar se quedaron jugando básquet en la cancha, ¿se da cuenta? ¡Es el colmo! —dice visiblemente enojada la maestra.

— Hmm. ¿Qué ocurrió después?

— Les pedí que entraran nuevamente a clases, pero no me hicieron caso.

— Ajá. ¿Y qué dijeron?

— Que ya faltaba poco para que se terminara la hora, que ya tenían la respuesta al ejercicio y que iban a esperar el cambio de hora.

— Oh. Y usted ¿qué hizo?

— Fui a presentar mi queja al inspector del curso.

— ¿Qué hizo él?

— Fue donde ellos y los llevó al aula ¡Imagínese! ¡Llevados como unos nenes!

— ¿Qué dijeron los alumnos?

Relato: Llevados como nenes...

— *¿Qué van a decir? Estaban riéndose... Los muy ... —la maestra crispa sus manos.*

— *¿Qué va a hacer después de esto?*

— *Quiero hablar con los padres de familia. Estoy muy indignada...*

— *¿Qué va a hacer para hablar con ellos?*

— *Pedirle al inspector que los cite para pasado mañana.*

— *Me parece adecuado lo que piensa hacer. Los tiempos han cambiado. En nuestros tiempos las cosas eran diferentes... ¿Algo más?*

— *No. Para mí era muy importante conversar con usted sobre lo que pasó.*

— *Le agradezco hacérmelo saber. Gracias.*

— *Gracias a usted, también.*

Rincón detallar: fichas



1	Preguntas para detallar
¿Qué hacer?	Escoge dos situaciones. Formula preguntas para detallar la situación. Luego verifica en el texto teórico si has hecho buenas preguntas o no. Corrígelas si es necesario.

Situaciones: un profesor te viene a decir una de las siguientes frases:

1. En este colegio siempre hay algo y los alumnos no escuchan bien.
2. A mí me gusta mucho lo que pasa en este colegio.
3. A este alumno no le gustan todas estas cosas modernas...
4. Los demás siempre me dicen que mi asignatura en la actualidad ya no es tan importante.
5. Mi rector no me entiende.
6. Y luego mandé a este alumno molesto a la casa.
7. Los alumnos de cuarto curso llegan como una gallada de bulliciosos.



2	Analiza el siguiente relato
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• Indica las preguntas de detallar en el relato <i>¿Cómo entender a Mendel?</i>



Materiales	<ul style="list-style-type: none">• El relato <i>¿Cómo entender a Mendel?</i>
------------	---



3	Un poco de teoría
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• Cada uno formula 5 buenas preguntas y 5 malas preguntas en papelitos• Luego intercambian las preguntas y su pareja debe ordenar las preguntas y decidir cuáles son buenas, cuáles no y por qué



Rincón dar retroalimentación: fichas

 1	¿Por qué has escogido la profesión de profesor?
¿Qué hacer?	<ul style="list-style-type: none">• Haga una conversación sobre <i>¿Por qué has escogido la profesión de profesor?</i>• Primer rol: la persona que explica <i>¿Por qué ha escogido la profesión de profesor?</i>• Segundo y tercer rol: hacer preguntas para que la primera persona detalle su explicación• Cambiar de rol hasta que todos hayan hablado de por qué han escogido la profesión de profesor• Luego de haber jugado esta conversación cada uno llena el listado de comprobación: concretar/detallar. Primero sobre su propia actuación y luego sobre la actuación de su compañero• Luego ustedes comparan las puntuaciones• Cuando haya una diferencia en puntuación, cada uno debe dar un ejemplo de cómo se puso en práctica la destreza de concretar/detallar• Lista de comprobación: concretar/detallar
 2	Indicar la retroalimentación de BOFF
¿Qué hacer?	<p>Analiza el relato <i>Semillas mágicas y más</i></p> <p>Trabaja primero en forma individual; luego compara tus respuestas con tu pareja.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Indica cuándo el vicerrector utiliza una retroalimentación.2. ¿Qué elementos del principio BOFF no aplicó en su retroalimentación constructiva?<ol style="list-style-type: none">i. ¿Cuál es el comportamiento que describe en la retroalimentación?ii. ¿Cuál es el efecto que menciona en la retroalimentación?iii. ¿Cuál es tu sentimiento en relación a la situación que describe?3. Formula una retroalimentación de mejor manera.4. ¿Cuál es la ventaja de retroalimentar en este momento de la conversación?5. ¿Cómo lo harías tú?



Rincón dar retroalimentación fichas



3

Principio BOFF

¿Qué hacer?

- Lean el texto *Observación de una clase de Administración de granjas en 6to curso*.
- Formulen una retroalimentación que darían ustedes a este profesor, utilizando el principio de BOFF.



4

Reflexiona

Objetivo

Poder reflexionar sobre una situación donde uno ha tenido un problema.
Poder analizar un relato de alguien en relación con los criterios para reflexionar.

¿Qué hacer?

- Cada uno describe un momento cuando impartía clases y tuvo un problema con un/os alumno/s. También menciona cómo lo solucionó y qué otras alternativas de solución ve ahora
- Luego se analiza las dos descripciones en base del listado de comprobación
Hacer reflexionar antes de dar retroalimentación

Materiales

- Lista de comprobación: hacer reflexionar antes de dar retroalimentación.



Rincón dar retroalimentación fichas



5

Metáforas

Objetivo

Reflexionar sobre su rol/función/posición como rector o vicerrector.

¿Qué hacer?

- Llena individualmente las siguientes frases con una imagen o metáfora:
Ser rector/vicerrector en mi colegio es como
Mis profesores se comportan como.....
Con tal profesor actúo como..... (te imaginas un profesor de tu colegio que te da problemas).
Por ejemplo:
Ser rector en mi colegio es como ser un dios.
Ser rector en mi colegio es como ser director de un circo.
Mis profesores se comportan como ovejas.
Mis profesores se comportan como monos.
Con tal profesor actúo como un caballo.
- Contesta las siguientes preguntas (individualmente):
¿Qué te dicen estas imágenes?
¿Cuáles son las características de estas imágenes?
- Comparte las imágenes con tu pareja. Si es posible, añade características a las imágenes del compañero.



Observación de una clase de administración de granjas en 6to curso

Hora	Lo que el profesor hace/dice	Lo que los alumnos hacen/dicen
11.30	<i>¿Qué hemos visto la clase anterior?</i>	Los alumnos contestan al mismo tiempo.
	<i>Srta. Teresa, indíqueme un ejemplo de un contrato.</i>	Una alumna contesta.
11.35	<i>En la presente clase vamos a tratar tipos de contratos.</i>	Los alumnos hablan entre ellos.
	El profesor escribe el título en la pizarra. El profesor explica mientras camina por el aula. No hay contacto visual con ningún alumno.	Los alumnos se callan cuando el profesor empieza a andar.
11.48	El profesor sigue explicando y caminando.	Dos alumnos llegan a la clase. Se han salido para ir al baño justo antes de empezar la clase.
	El profesor sigue explicando. De vez en cuando pregunta: <i>¿Qué quiere decir esto último?</i> Y luego él mismo contesta.	Algunos alumnos contestan también. El profesor no hace caso a lo que contestan los alumnos.
11.52	El profesor hace diferentes preguntas sobre lo que ha explicado y cada vez se dirige a otro alumno.	Los alumnos, cuando les toca, contestan. La materia parece muy fácil para ellos.
	El profesor pide a un alumno que vaya a la pizarra.	El alumno va.
12.15	El profesor dicta un problema. Parece que lo inventa durante la clase.	El alumno escribe y soluciona el problema. Algunos alumnos lo ayudan. Otros están hablando entre ellos.
12.20	<i>Sr. Álvarez, formule una pregunta a su compañera Tatiana.</i>	Él hace la pregunta y Tatiana contesta.
Suenan el timbre, todos los alumnos se van.		

Lista de comprobación: hacer reflexionar antes de dar retroalimentación

Criterios	1	2	3	4	5*
Pedir aclaraciones a través de preguntas de concretar.					
Hacer reacciones empáticas.					
Cuando el profesor ha explicado su situación, dar una retroalimentación.					
Preguntar al profesor qué es lo que a él le interesa solucionar.					
Después de la retroalimentación, otra vez escuchar activamente.					
La retroalimentación es según el principio de BOFF (Comportamiento-efecto-sentimiento y pedir cambio en el futuro)					

* 1 (muy malo), 2, 3, 4, 5 (muy bueno)

Actividades didácticas



**Juego de roles:
*Dar y recibir
retroalimentación***

Juego de roles: Dar y recibir retroalimentación

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

A través de un juego de roles los participantes practican las siguientes destrezas:

- Escuchar activamente
- Dar retroalimentación
- Hacer preguntas para detallar
- Formular reacciones empáticas

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Paso 1: Preparación

Los participantes en parejas preparan el juego de roles.

Paso 2: Filmación

Los participantes realizan el juego de roles, mientras que la facilitadora lo graba. Se graba todos los juegos de roles sin hacer comentarios.

Paso 3: Reglas para dar y recibir retroalimentación

Antes de observar cada juego de roles el grupo se compromete con algunas reglas:

1. Después de haber visto un fragmento todos llenan las listas de comprobación (ver anexos del *Manual Autoridades Innovadoras parte I*) según la destreza que se quiere enfocar.
2. Los primeros que pueden opinar son los mismos jugadores (auto-evaluación).
3. Cada comentario se formula según el principio de BOFF.

Paso 4: Observación y retroalimentación

Observar un juego de roles. Los jugadores mismos se autoevalúan. La facilitadora escucha activamente (resumir, hacer preguntas para detallar). Los demás pueden también dar su criterio. En este paso se puede utilizar las listas de comprobación.

SUGERENCIAS

Es recomendable hacer esta actividad durante varios talleres. La primera vez no resulta tan bien porque los participantes están nerviosos por ser filmados y verse a sí mismos en la televisión. Desde la segunda vez la auto-evaluación es un instrumento potente sin que la facilitadora deba dar mucha retroalimentación. Un vicerrector dijo *No sabía que mi conversación es tan fría y que no tengo ninguna empatía con el profesor delante de mi.*

Actividades didácticas



**Juego de simulación:
*Siguiendo al líder***

Juego de simulación: *Siguiendo al líder*⁴

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Este ejercicio sirve para experimentar cómo se siente un seguidor y entender mejor que como líder hay que tomar en cuenta sus sentimientos para poder liderar mejor.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

1 hora 15 minutos

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Trabajarán en parejas. Se necesita una venda para cada pareja.

INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES

Primer ejercicio:

- Escoger una pareja y decidir quién será el líder y quién será el seguidor
- Se pone la venda al seguidor
- Los líderes llevan a sus seguidores a una caminata de 5 minutos
- Está prohibido hablar
- El líder debe llevar a su seguidor sin que éste corra un riesgo o sin exponerlo a un peligro físico

Segundo ejercicio:

- Cambiar de rol
- Mismas reglas como en el primer ejercicio, pero ahora sí se puede hablar

⁴ Huygen, I. (2002). *Workshop educational leadership*. Documento no publicado

PLENARIA

Discusión en parejas de las preguntas de discusión después de cada ejercicio (ver materiales didácticos).

Discusión en grupo de lo que han dicho en parejas después de cada ejercicio. En la discusión en grupo se debe relacionar lo que han vivido en este juego con lo que pasa en el colegio. Preguntas que se pueden hacer:

- ¿En qué situaciones han tomado en cuenta los sentimientos de sus seguidores?
- ¿En qué situaciones escucharon a sus profesores y cambiaron de estrategia por su bienestar?

Los siguientes relatos pueden ayudar para que los participantes hagan el vínculo entre el ejercicio y su propia actuación siendo rector o vicerrector.

Los siguientes ejemplos son situaciones donde el rector actúa de manera positiva:

- Juan es profesor del área de agropecuaria. Este año hizo un proyecto educativo productivo con sus alumnos: en una hectárea sembraron cebolla. Él llena todos los días el libro diario del proyecto. El rector sabe que es la primera vez que trabaja con un libro diario, por eso cada semana pasa por el proyecto y revisa el libro diario; un día el rector le preguntó a Juan ¿desde cuándo las hojas se amarillaron? Juan se dio cuenta que no anotó en el libro diario el color de las hojas y por eso no pudieron encontrar bien cuál pudo ser la causa del problema. El rector le sugirió poner un abono con nitrógeno. Juan se sintió contento que el rector lo acompañó en el desarrollo del proyecto.

- Carlos es rector de un colegio agropecuario. A la primera semana de iniciación de clases convoca a la comunidad educativa a una gran minga de limpieza. Carlos hace conocer sus objetivos: los hombres y mujeres se reúnen para decidir qué tareas hará cada uno. El rector proporciona todo lo necesario para que se efectúe la minga. El día de la minga él está antes de las ocho iniciando el trabajo conjuntamente con los demás.

El siguiente ejemplo es una situación donde el rector actúa de manera negativa:

- Fidel es rector de un colegio, tiene varios años de experiencia. Los profesores acuden a él para solicitar permiso. Para ausentarse de la institución presentan los justificativos reglamentarios. Fidel casi siempre niega los permisos argumentando que en la comunidad no hay profesionales de la misma especialidad para encontrar un reemplazo y que los estudiantes se perjudican. A pesar de esto los profesores faltan. Entonces ordena que se los multe.

MATERIALES DIDÁCTICOS

- Preguntas de discusión

Preguntas de discusión

Discuta con su pareja las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te sentiste durante esta experiencia?

- ¿Qué hicieron el líder y el subordinado que no era muy efectivo?

- ¿Qué hizo el líder para que la experiencia sea muy valiosa?

- ¿Qué impacto tuvo el silencio en cada uno durante el ejercicio?

Preguntas de discusión

Después de la segunda caminata, discutan las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te sentiste durante esta experiencia?

.....

.....

.....

- ¿Qué hizo el líder y el subordinado que no era muy efectivo?

.....

.....

.....

- ¿Qué hizo el líder para que la experiencia sea muy valiosa?

.....

.....

.....

- ¿Cuál fue el impacto de poder hablar para cada uno de los roles?

.....

.....

.....

Actividades didácticas



El murito de reflexión:
Visión del líder

El murito de reflexión: *Visión del líder*⁵

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Los participantes están conscientes de sus opiniones y las actitudes en la vida diaria en relación con educación de calidad y aspectos del trabajo de un rector o vicerrector.

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

- Divida el grupo en subgrupos de 4 o 5
- Corte las piedras del murito y cópielas para cada participante

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

3,5 horas

INSTRUCCIONES A LOS PARTICIPANTES

- Explique al grupo que cada uno recibe un montón de tarjetas (piedras) con expresiones sobre la visión de educación, visión de ser un buen líder
- Explique que ordenen las tarjetas en 3 grupos:
 1. ¿Cuáles son muy importantes para usted?
 2. ¿Cuáles no son tan importantes para usted?
 3. ¿Con cuáles no está de acuerdo?
- Explique que pueden añadir expresiones en tarjetas vacías
- Explique que el objetivo es formar un murito. Para hacer el murito considerar que en la base se ubican expresiones que son muy importantes. Las filas que siguen son tarjetas con expresiones menos importantes. Cuando no están de acuerdo con una expresión deberían ponerla en un basurero (se dibuja en la misma hoja donde se pega el murito).
- Explique que el objetivo es discutir las diferencias entre los muritos de los participantes del subgrupo.

⁵ Idea tomada de Melief, K., Tigchelaar, A., Korthagen, F. & Koster, B. (2004). *Leren van lesgeven*. Soest: Nelissen.

El murito de reflexión: *Visión del líder*

- Cada participante trabaja individualmente
- Una vez colocados los muritos en la pared, explique que cada uno debe formular una pregunta de aclaración a cada participante sobre una diferencia con su propio murito
- Los participantes escriben sus preguntas en una hoja
- Acompañe luego la discusión en los subgrupos
- Cuide que cada uno escuche a cada uno y que se formulen ejemplos de lo que les pasó la semana pasada en relación con su opinión. No olvide designar un secretario que lleve las conclusiones de la discusión
- Plenaria: cada grupo presenta sus conclusiones (opcional)

MATERIALES DIDÁCTICOS

- Las piedras del murito

Las piedras del murito

La primera autoridad es el Honorable Consejo Directivo.

Buen colegio es cuando sus egresados trabajan en buenas instituciones.

Los profesores deben tomar en cuenta los intereses de los jóvenes en sus clases.

Los alumnos vienen a estudiar, las otras preocupaciones no se tratan en el colegio.

Apoyo a los profesores para que participen espontáneamente en las propuestas educativas.

Un rector debe sancionar a los profesores que llegan tarde.

Cuando hay problemas con mis profesores, considero importante dialogar antes de sancionar.

El rector debe hacer prevalecer la palabra, cueste lo que cueste.

Sé que hay dificultades entre algunos profesores, pero nada puedo hacer al respecto.

Un buen líder hace todo el trabajo.

Planificar con los profesores los compromete a ayudar.

El prestigio de un colegio depende del rector.

El rector debe saber cómo dan clase sus profesores.

Los profesores tienen que enseñar, ése es su trabajo.

Una aula con bulla debe ser de un profesor que no da clase de manera adecuada.

Yo dudo que la nota de la libreta refleje el aprendizaje real de los alumnos.

Considero importante reconocer de manera verbal los esfuerzos de los maestros.

Un rector no siempre debe ser el líder.

Yo ayudo a mis profesores porque ellos me necesitan.

Para dirigir bien a un colegio sólo hay que tener buen sentido común.

Yo confío en las capacidades de mis profesores.

Lo académico no es función del rector.

Las cuestiones pedagógicas competen únicamente al vicerrector y a los profesores.

No hay mucho que cambiar en el colegio, todo está en la ley; sólo es cuestión de aplicarla.

Una buena educación depende de las instalaciones que tiene el colegio.

Que los bachilleres del colegio trabajen y ganen su vida en nuestro país es nuestra meta en el colegio.

El colegio da buena educación, los promedios son mayores a 15.

El aprendizaje del alumno depende de las tareas que da el profesor.

Los jóvenes deben tener espacio en el colegio para hacer sus tareas en la tarde.

Un aula en la que los alumnos trabajan en grupos debe ser de un profesor que enfatiza las destrezas sociales.

Cuando los alumnos están involucrados en las clases, hay un aprendizaje profundo.

Cuando un profesor tiene un problema en su vida personal me solidarizo con él.

La sanción es la única forma de ejercer autoridad en mi colegio.

El maestro que llega atrasado debe ser multado.

A mí me parece importante resaltar en la sesión de fin de año a los profesores que han faltado poco.

La característica de un buen rector es la honestidad.

Los profesores opinan pero la autoridad tiene que decidir.

Un rector sólo tiene éxito cuando su filosofía es : *divide y vencerás*

Es imprescindible que exista Consejo Estudiantil.

Yo no les doy mucha confianza a los profesores porque quiero que me respeten.

Los profesores tienen malos momentos. Yo comprendo eso.

Los alumnos deben ser parte de las comisiones y juntas de curso.

La clave de la calidad de la educación está en la planificación.

El vicerrector es responsable de lo académico.

Como rector lo único que me preocupa es la cuestión administrativa del plantel.

Las juntas de área son responsabilidad del vicerrector.

Actividades didácticas



Observación de vídeo y discusión: *Rol del líder*

Observación de vídeo y discusión: *Rol del líder*

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

A través de fragmentos de películas los participantes:

- Reflexionan sobre el rol del líder al poner metas y motivar a sus seguidores para lograrlas
- Reflexionan en que el líder es responsable de lo que sus seguidores hacen.
- Reflexionan sobre cómo el líder consigue respeto
- Reflexionan sobre cómo el líder es un ejemplo
- Reflexionan acerca que el líder debe motivar y dar ánimo en vez de causar miedo

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

1,5 horas

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Objetivo	Película	Fragmento	Donde
Reflexionar que el líder debe motivar y dar ánimo en vez de causar miedo.	Bichos Bug's life	Una hoja cae sobre una fila de hormigas que están trabajando. Ellas pierden el camino y empiezan a atemorizarse. Unas hormigas líderes les ayudan a encontrar el camino sin atemorizarlas más.	Inicio 2min51
Reflexionar que el líder es responsable por lo que sus seguidores hacen.	Bichos Bug's life	La princesa quiere denunciar al culpable de la pérdida de la cosecha. Hopper dice, en cambio, <i>la primera regla de un líder es: toda falla es tu falla.</i>	2min51 12min25

Observación de vídeo y discusión *Rol del líder*

Objetivo	Película	Fragmento	Donde
<p>Reflexionar sobre cómo el líder es un ejemplo. Reflexionar que el líder sigue aunque haya resistencia.</p>	<p>El patriota</p>	<p>La batalla entre los del norte y los del sur. Al ejército del sur se ha añadido un ejército de campesinos con Mel Gibson como líder. Cierta momento el ejército del sur se retira. Quien va con la bandera corre para huir. Mel Gibson toma la bandera y, aunque todos están corriendo en sentido opuesto, él va hacia adelante y todos se animan de nuevo para seguir en la batalla.</p>	<p>2h25 min 2h30min</p>
<p>Reflexionar sobre el rol del líder al poner metas y motivar a sus seguidores para lograrlas.</p>	<p>Coach Carter</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El primer fragmento es para mostrar cómo era el ánimo del grupo y el trato del entrenador anterior. 2. El segundo fragmento es para mostrar que es importante que el líder comunique bien su visión y lo que quiere lograr con el grupo. También demuestra que el respeto sólo se merece cuando el líder mismo demuestra respeto. 3. El último fragmento es para demostrar que si uno tiene una visión ambiciosa, se puede motivar a los chicos para llegar allí, aunque haya mucha resistencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio - una competición. 2. Entrega de contratos. 3. Discurso de motivación después de la resistencia de toda la comunidad.

Observación de vídeo y discusión *Rol del líder*

DISCUSIÓN GRUPAL

Observar primer fragmento en vídeo:

Los participantes cuentan cómo entendieron el fragmento. (Es importante que concreticen).

Preguntas que se puede hacer:

- ¿Cómo reaccionó la primera hormiga en relación a la crisis?
- Pensando en las hormigas en esta escena, ¿alguna reacción le hace recordar a la manera cómo usted reacciona cuando hay una crisis? ¿Por qué?
- ¿Qué efecto tiene su reacción ante la crisis?
- Dos hormigas vinieron a ayudar a superar la crisis. ¿Cómo dar consejos puede ayudar a solucionar el problema mucho más que multar o aplicar la ley?
- Cuenten una situación que pasó en el colegio y cómo ustedes reaccionaron a la crisis.

Si no recuerdan situaciones en los que pasó algo similar, se puede utilizar uno de los siguientes relatos:

- En el invernadero del colegio *1 de Noviembre*, de un día a otro apareció la plaga de la mosca blanca. El rector está enojado porque no puede ser que el responsable del proyecto, el Ing. Pablo, no ha visto antes esta plaga. En este momento la cosecha está en peligro. El rector va a hablar con Pablo.
- A nivel nacional se decreta un paro de transporte. El colegio *12 de Febrero* tiene una planta docente de quince profesores y 120 estudiantes y está ubicado en un sector rural. Han concurrido a clases ocho profesores. El rector está muy enojado porque existen muchos alumnos que están fuera de clase. El inspector general no alcanza a corretear detrás de ellos.

Observar segundo fragmento en vídeo:

Los participantes cuentan cómo entendieron el fragmento. (Es importante que concreticen).

Preguntas que se puede hacer:

- ¿Recuerdan una situación en que sintieron que la culpa no era de ustedes como rector sino de algún profesor?
- Cuenten de una situación donde aceptaron la culpa
- Cuenten de una situación donde no aceptaron la culpa
- ¿Por qué un líder tiene la responsabilidad de los errores de sus seguidores?

Si no recuerdan situaciones donde pasó algo similar se puede utilizar uno de los siguientes relatos. En cada relato el rector tiene la responsabilidad final y, entonces, la culpa del problema:

- Elsa es una profesora de matemática de un colegio. Ella es jefe de área por algunos años. En el segundo trimestre del año escolar renuncia a sus funciones. Los compañeros del área no cumplen con el resto de actividades programadas. En la junta general de profesores al final del año ellos exponen que algunas actividades no se cumplieron porque la presidenta se marchó.
- La vicerrectora del Colegio *San Juan*, dispone que hasta la segunda semana del primer trimestre los profesores presenten sus planificaciones anuales y del trimestre de los contenidos de las asignaturas bajo su responsabilidad. Rosa es una ingeniera agrónoma que ingresa al establecimiento por primera vez. No conoce la filosofía y política de la institución, tampoco la forma en que se planifica. Rosa está temerosa e insegura al no tener claro cómo tiene que planificar, pero realiza sus planificaciones. La vicerrectora lee y

Observación de vídeo y discusión *Rol del líder*

luego le llama la atención señalando que éstas no se ajustan a los requerimientos del plantel.

- El vicerrector de un colegio agropecuario se propone implementar el nuevo currículo para el área técnica. Convoca a una reunión a los docentes del área y les comunica su decisión. Les entrega el manual del currículo y les explica que el manual es muy práctico: contiene los objetivos, los criterios de realización, criterios de evaluación y las actividades que se pueden realizar. En el segundo trimestre supervisa una clase de cultivos y se da cuenta que no hay cambio en la metodología aplicada. Visiblemente enojado acusa al profesor de inepto, irresponsable, que no ha podido realizar su trabajo.
- En un colegio agropecuario se construye un galpón para la cría de 50 pollos. Roberto es veterinario pero no tiene experiencia en la crianza de pollos. Le hace conocer al rector de su temor. Sin embargo el rector dispone que se haga cargo. Pasados algunos meses Roberto fracasa en su intento. El rector muy alterado le dice que él es el único responsable de su fracaso. Debía haber preguntado, consultado e investigado sobre el problema.
- Cambiamos el sistema de evaluación en nuestro colegio al inicio del año. Al final de este año me di cuenta que aún había profesores que no entendían el sistema y por ende no lo aplicaron bien. Ellos me culpan por eso. No entiendo por qué yo tengo la culpa de algo que ellos no han aplicado.
- José, el rector del colegio dice: *Según la ley se delega al jefe de recursos humanos todos los asuntos que tienen que ver con los permisos para el personal administrativo. Después de un tiempo me di cuenta que él ha dado muchos permisos. En algún momento mi secretaria tenía 60*

días de permiso. Los profesores también empezaron a quejarse.

Observar tercer fragmento en vídeo:

Los participantes cuentan cómo entendieron el fragmento. (Es importante que concreten).

Preguntas que se puede hacer:

- Cuenten de una situación donde ustedes dieron el ejemplo y así cambiaron las opiniones de su personal
- Cuenten de una situación donde tuvieron bastante resistencia y cómo reaccionaron

Si no recuerdan situaciones en los que pasó algo similar, se puede utilizar uno de los siguientes relatos:

- En el colegio nos pusimos de acuerdo en aplicar métodos más activos en todas las clases. Es una parte de nuestro PEI. Como vicerrector, yo doy 6 horas de clases. Hice mis planificaciones. En las reuniones de cada área presenté mis planificaciones, no tanto para que las copien sino más bien con la idea de inspirar a mis profesores, porque escuché varias inquietudes por parte de ellos.
- Marcelo es el rector de un colegio. Siempre es invitado a participar de reuniones para capacitarse. Casi siempre delega a otra persona para que lo represente. Cuando en el colegio se da capacitaciones a los profesores tampoco concurre. Sus argumentos son *no tengo tiempo, debo realizar otras gestiones... además en estos cursos siempre dan lo mismo.*
- Soy profesora de literatura. Estamos siguiendo unas capacitaciones con PROCETAL. A los últimos 3 talleres ni el rector ni el vicerrector han asistido. Nos sentimos un poco abandonados. A algunos compañeros no les gusta ir a los talleres, pero si no van el rector los multa.

Observación de vídeo y discusión *Rol del líder*

Observar cuarto fragmento en vídeo:

Los participantes cuentan cómo entendieron el fragmento. (Es importante que concreten).

Preguntas que se pueden hacer:

- Cuenten de una situación problemática donde nadie creía en la persona en cuestión, pero ustedes sí
- Cuenten de una situación donde motivaron a sus profesores con una visión ambiciosa

Si no recuerdan situaciones en las que pasó algo similar, se puede utilizar uno de los siguientes relatos:

- En nuestro colegio desde hace años la granja no ha tenido un buen aspecto. Recién se incorporó un profesor veterinario, José, que tiene bastante experiencia con la organización de una granja. Nos reunimos, yo como rector, el vicerrector y toda el área de agropecuaria. Les dije

que creo en ellos y que quisiera que desarrollemos la granja en base de proyectos productivos. Estoy seguro que podemos sacar productos al mercado. Con el apoyo de José podemos despejar nuestras inquietudes. Yo quiero que cada uno trabaje con un curso en un proyecto educativo productivo.

- En un colegio agropecuario se va a implementar nuevas metodologías de enseñanza. La vicerrectora convoca a los docentes. Les hace observar algunos vídeos sobre la implementación de estas metodologías en otro colegio, los resultados que se habían logrado. Los motivó para hacer lo mismo en el colegio. Vicente es un profesor que ha concurrido a capacitarse en estas metodologías y podría ayudar en esto. Propone trabajar en cada área una metodología.

Actividades didácticas



**Mapa mental:
*Características
de un buen líder***

Mapa mental: Características de un buen líder

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

En esta actividad los participantes hacen un mapa mental sobre qué es para ellos un buen líder. Luego reflexionan sobre qué características dominan y no dominan.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD

1 hora

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Paso 1: Trabajo individual

- Recuerde situaciones cuando usted era profesor y tenía rectores o vicerrectores que eran buenos líderes (por lo menos dos)
- Enumere en tarjetas las características que tenían estos rectores y qué los hacía buenos líderes

Paso 2: Trabajo en grupo

- Compartan sus tarjetas. Saquen las tarjetas que se repiten
- Cualquier miembro del grupo debe estar en capacidad de exponer las tarjetas de todos. El facilitador decide por sorteo quién expone

Paso 3: Presentación de los mapas mentales de cada grupo

Paso 4: Reflexión individual

- Enumere 1 o 2 características de un buen líder que usted tiene. Cunte una situación donde son evidentes esta(s) característica(s). Cunte también cómo piensa que el profesor se sintió.
- Enumere 1 o 2 características de un buen líder que usted no domina muy bien. Cunte para cada característica una situación la que se ve que no domina bien esta(s) característica(s). Cunte también cómo piensa que el profesor se sintió.

Paso 5: Plenaria: diálogo sobre la reflexión individual.

SUGERENCIAS

Para que en el paso 5 se logre una reflexión profunda y honesta es necesario que el facilitador tenga una relación de confianza con los participantes. Por esta razón esta actividad se planificará en una de las últimas sesiones.

Anexos



Agendas Encuentros Autoridades Innovadoras 2004-2006

Primer Encuentro

LUNES 6 DE DICIEMBRE DE 2004

9h00	Bienvenida
	Presentación de la agenda
	Preguntas íntimas
9h30-10h45	<i>¿Cuándo la educación en mi colegio es de calidad?</i>
10h45-11h15	Receso
11h15-11h45	Hacia una nueva visión
11h45-12h15	La implementación del nuevo currículo
12h15-12h.45	Vídeo: Trabajo por contrato en Quilanga
12h45-13h45	Almuerzo
13h45-14h30	Testimonios de profesores sobre trabajo por contrato
14h30-17h00	<i>¿Qué puedo hacer yo como rector/vicerrector para apoyar a mis profesores para que implementen trabajo por contrato?</i>

MARTES 7 DE DICIEMBRE DE 2004

9h00-11h00	Hacer un horario de clase
11h00-11h30	Receso
11h30-12h30	Discusión sobre destrezas sociales
12h30-13h00	Plenaria
13h00-13h30	Tarea para la siguiente sesión

Segundo Encuentro

LUNES 9 DE MAYO DE 2005

9h00	Bienvenida
	Entrega de recibos a la contadora
	Presentación de la agenda
9h30-11h00	Construyamos un murito de reflexión...
11h00-11h30	Receso
11h30-12h30	Plenaria del murito
12h30-13h30	Almuerzo
13h30-17h00	<i>¿Cómo puedo ayudar a mis profesor a aumentar el involucramiento de los alumnos?</i>

Agendas Encuentros Autoridades Innovadoras 2004-2006

MARTES 10 DE MAYO DE 2005

8h30-9h30	Observación de involucramiento
9h30-10h30	Plenaria de los rincones
10h30-11h00	Receso
11h00-11h30	Aplicación
11h30-12h00	Tarea Administración Tercer Encuentro

LUNES 15 DE AGOSTO DE 2005

Hora	Actividad
9h00-9h30	Presentación de la tarea
9h30-10h30	Reflexión en grupos
10h30-11h00	Plenaria de la reflexión
11h00-12h30	Trabajo por contrato: Elementos de la comunicación
14h00-15h00	Trabajo por contrato: Elementos de la comunicación
15h00-16h30	Plenaria
16h30-17h00	Recapitulación de los rincones

MARTES 16 DE AGOSTO DE 2005

8h30-9h00	Recapitulación de los rincones del día anterior
9h00-10h30	Trabajo por contrato: Dar y recibir retroalimentación
11h00-12h00	Trabajo por contrato: Dar y recibir retroalimentación
13h30-15h00	Escuchar activamente: ejercicios con todos
15h00-15h30	Recapitulación
15h30-17h00	Ejercicio BOFF y escuchar activamente (simulación)

Agendas Encuentros Autoridades Innovadoras 2004-2006

MIÉRCOLES 17 DE AGOSTO DE 2005

8h30-9h30	Observar involucramiento
9h30-10h00	Trabajo por rincones: vivencias de tareas atractivas al nivel del alumno
10h30-12h00	Trabajo por rincones: vivencias de tareas atractivas al nivel del alumno + discusión sobre la vivencia
12h00-12h30	Tarea
12h30-13h00	Evaluación

Cuarto Encuentro

JUEVES 13 DE OCTUBRE DE 2005

Hora	Actividad
8h30-9h00	Bienvenida Entrega de recibos Revisión de la agenda
9h00-10h30	Principio de BOFF
10h30-11h00	Receso
11h00-11h45	Auto-revisión de la tarea
11h45-13h00	Juego de la oca
13h00-14h00	Almuerzo
14h00-16h30	Juego de la oca
16h30-17h00	Preparación del juego de roles

VIERNES 14 DE OCTUBRE DEL 2005

Hora	Actividad
8h30-10h30	Juego de roles y análisis
10h30-11h00	Receso
11h00-12h30	Análisis de los juegos de roles
12h30-13h00	Recapitulación
13h00-13h15	Tarea y evaluación taller
13h15	Almuerzo

Agendas Encuentros Autoridades Innovadoras 2004-2006

Quinto Encuentro

LUNES 30 DE ENERO DE 2006

Hora	Actividad
8h30-8h45	Bienvenida Entrega de recibos Revisión de la agenda
8h45-9h30	Siguiendo al líder
9h30-10h30	Ver película: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bichos</i> • <i>Coach Carter</i> • <i>El Patriota</i>
10h30-11h00	Receso
11h00-11h30	Ver película
11h30-13h00	¿Cuándo un rector es un buen líder?
13h00-14h00	Almuerzo
14h00-14h30	Insumo teórico
14h30-17h00	Trabajo por rincones: <i>Liderazgo transformacional</i>

MARTES 31 DE ENERO DE 2006

Hora	Actividad
8h30-10h30	Plenaria del trabajo por rincones
10h30-11h00	Receso
11h00-11h30	Plenaria del trabajo por rincones
11h30-12h30	Recapitulación
12h30	Evaluación
13h00	Almuerzo