

GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN
Y PLANIFICACIÓN DEL

**EQUIPO DE GESTIÓN
DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

EGIE





FICHA TÉCNICA



TÍTULO

"Guía para la organización y planificación del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas - EGIE".
Fundación DEQUENÍ.

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Andreza Ortigoza de Medina.

GERENCIA SOCIAL

Mónica A. Romero.

COORDINACIÓN TÉCNICA

Noemí Cabrera.
Cinthia Sánchez.

DISEÑO GRÁFICO

Fernando Cabrera Otazú.

ISBN

978-99967-955-8-9

Fernando de la Mora, Paraguay.

Febrero, 2021.

® Todos los derechos reservados.

Este documento es de propiedad de Fundación DEQUENÍ. No tiene fines de lucro, por lo tanto, no puede ser comercializado en el Paraguay ni en el extranjero.

Aclaración al lector: En este documento adoptamos la terminología del masculino genérico para referirnos siempre a hombres y mujeres. Este es un recurso que únicamente busca dar uniformidad, sencillez y fluidez a la composición y a la lectura del texto.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Nomenclatura de términos	8
¿Para qué sirve esta Guía?	9
¿A quiénes va dirigida?	9
¿Por qué esta Guía?	9
Estructura de la Guía	9

Primera parte

EQUIPO DE GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS	10
---	----

1. ¿Qué es el EGIE?	11
2. ¿Para qué sirve el EGIE?	11
3. ¿Cuáles son las funciones del EGIE?	12
4. ¿Cuál es la relación entre el EGIE y los Fondos de Gratuidad?	13
5. ¿En qué periodo del año lectivo se conforma el EGIE?	13
6. ¿Quiénes integran el EGIE?	14
7. ¿Cuáles son los pasos para conformar el EGIE?	18
Primer paso	18
Segundo paso	19
Tercer paso	19
Cuarto paso	19
8. ¿Duración del mandato del EGIE?	20
9. ¿Cómo se hace la renovación del EGIE?	20
10. ¿Cuáles es el rol de las Supervisiones Pedagógicas en el acompañamiento del EGIE?	21

Segunda parte

FUNCIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL EGIE	22
---	----

1. ¿Qué acciones contribuyen al buen funcionamiento-fortalecimiento del EGIE?	23
2. La relación entre el PEI, el POA, el PCI y el EGIE	23
3. ¿Cómo sostener de manera efectiva el EGIE durante el año escolar?	25
4. ¿Cómo enfrentar las amenazas comunes para el EGIE?	26
Señales de Alerta	27



ÍNDICE

Tercera parte	
TALLERES DE CAPACITACIÓN	28
1. Consideraciones para el capacitador	29
2. ¿Qué es un taller de capacitación?	29
3. ¿Cuáles son las etapas del taller?	29
a. Apertura	29
b. Pre calentamiento	29
c. Trabajo en pequeños grupos	30
d. Puesta en común y cierre	30
4. ¿Cómo están planificados los talleres y los temas?	30
TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO I	31
Agenda del primer taller	31
Desarrollo del taller	32
Objetivos	32
Dinámica ¡Que nadie se caiga al río!	32
1- Comprendiendo la diferencia entre grupo y equipo	33
2- Conociendo qué es el trabajo en equipo, sus características e importancia	33
Características del trabajo en equipo	34
1. Comunicación	34
2. Coordinación	35
3. Complementariedad	35
4. Confianza	35
5. Compromiso	35
Trabajar en equipo, importancia	35
1- Lectura reflexiva del material “El vuelo de los gansos”	36
“El vuelo de los gansos”	36
2- Puesta en común	37
Las lecciones de los gansos	37
TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO II	38
Agenda del segundo taller	38
Desarrollo del taller	39



Dinámica El lápiz en la botella	40
A- Conocer actitudes que favorecen el trabajo en equipo	40
Material de lectura: Actitudes para trabajar en equipo	41
B- Mi aporte para el equipo	41
A- Conocer las etapas de desarrollo del trabajo en equipo	42
Etapas del trabajo en equipo	42
Formación	42
Enfrentamiento o tormenta	42
Normalización	42
Rendimiento o madurez	43
B- Identificación de la etapa del EGIE	43
C- Intercambio del resultado del trabajo	43
D- Identificar acciones para el fortalecimiento del equipo	43
Dinámica de la telaraña	44
Taller de Liderazgo	45
Desarrollo del taller	46
Dinámica Círculo revoltoso	46
A- Concepto de liderazgo e importancia	47
Material de apoyo: Liderazgo	47
Importancia del liderazgo	47
B- Conocer los estilos de liderazgo	47
Estilos de liderazgo	48
A- El liderazgo y su importancia	49
Fábula: El león va a la guerra	49
Aprendizajes	50
B- Conocer las funciones del liderazgo	50
Funciones del liderazgo	51

ANEXO

El árbol	53
----------	----

Bibliografía	54
---------------------	-----------

INTRODUCCIÓN



Nomenclatura de términos

MEC: Ministerio de Educación y Ciencias.

EGIE: Equipo de Gestión de Instituciones Educativas.

ACE: Asociación de Cooperadora Escolar.

PEI: Proyecto Educativo Institucional.

POA: Plan Operativo Anual.

PCI: Proyecto Curricular Institucional.

Apreciados Directores:

Esta Guía aborda en forma sencilla y sintética aspectos relevantes en la Conformación y/o Fortalecimiento del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas - EGIE.

Pretende brindarles apoyo, principalmente a ustedes los directivos, quienes son los protagonistas clave para la sinergia grupal que conduzca hacia el logro de las metas que propone la Institución Educativa, con la participación de los demás actores de la Comunidad Educativa.

La Guía consta de tres apartados: el primero, relacionado a la conformación del EGIE; el segundo, al buen funcionamiento y fortalecimiento del mismo; y el tercero propone talleres sobre Liderazgo y Trabajo en Equipo.



1 ➤ ¿Para qué sirve esta Guía?



Sirve como una herramienta, aclarando conceptos, brindando pautas y estrategias para la creación, conformación y funcionamiento del Equipo de Gestión de Instituciones Educativas - EGIE, según lo establecen la Resolución del MEC N° 15917/2015 y la N° 19324/2015.

2 ➤ ¿A quiénes va dirigida?

Al Director, porque la conformación y el funcionamiento del EGIE estarán liderados por el mismo; además, porque tiene la responsabilidad de gestionar a la Comunidad Educativa toda para el logro de las metas Institucionales.



3 ➤ ¿Por qué esta Guía?



El Director asume una serie de responsabilidades inherentes a su cargo; algunas de sus principales funciones son liderar el EGIE, lograr la participación de sus miembros, el involucramiento de todos, los cuales no resultan tan fáciles; sin embargo, teniendo presentes los pasos para la conformación del EGIE, asumiendo su liderazgo y promoviendo el trabajo en equipo es posible caminar hacia la gestión participativa, planteada por la reforma educativa.

4 ➤ Estructura de la Guía

A modo de facilitar su comprensión la Guía fue estructurada en tres partes: la primera parte expone todo lo que tiene que está relacionado al EGIE en general, qué es, funciones, miembros, pasos para su conformación, entre otros. La segunda parte está abocada al buen funcionamiento y fortalecimiento del EGIE. Por último, la tercera parte contiene talleres sobre Trabajo en Equipo y Liderazgo.



01

PARTE

EQUIPO DE GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS





1 ¿Qué es el EGIE?

Este equipo, que constituye un grupo de personas que se desenvuelven con cierta autonomía bajo el liderazgo del Director de la escuela, está conformado por Director, Vicedirector, Representante de Docentes, el de Padres y el de Estudiantes, quienes son elegidos por sus pares.

En el marco de la Reforma Educativa se plantea una gestión participativa que busca desarrollar trabajos colaborativos, en los que directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y autoridades locales asumen mayor protagonismo en la toma de decisiones que genere cambios educativos en las instituciones escolares. Esta participación debe ser asumida con el compromiso de construir una nueva forma de hacer escuela, esto significa que la Institución Educativa debe transformarse en una organización inteligente que genere situaciones de aprendizajes en los estudiantes¹.

2 ¿Para qué sirve el EGIE?

El Equipo de Gestión de Instituciones Educativas - EGIE (Resolución N°. 15917/2015 y Resolución N°. 19324/2015) sirve para hacer realidad la acción participativa de la escuela. Los miembros se agrupan según la misión que deben emprender como equipo de trabajo, orientando sus acciones hacia el logro del objetivo general del Proyecto Educativo Institucional - PEI ².

Su función es facilitar y hacer posible un trabajo colectivo, cooperativo y más autónomo entre docentes, Director, Vicedirector, padres, estudiantes y la comunidad en general. Es decir, la escuela debe ser sostenida y mejorada en todas las dimensiones de la gestión escolar por estos actores, para asegurar que la Comunidad Educativa sea efectivamente la encargada de la Educación, como lo establece la ley.

La participación de estos sectores necesita una organización sólida, fundada en los principios democráticos y en la que se respeten las opiniones, se toleren las diferencias y se acepten las críticas, favoreciendo el consenso, la negociación y el trabajo en equipo en el proceso de la construcción del bien común³.

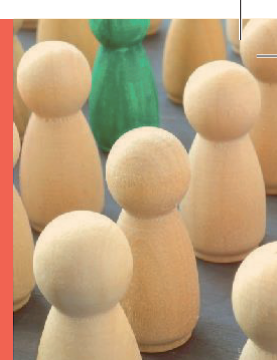
Es imposible que esta tarea se realice verticalmente, solo desde la Institución Educativa o desde la figura del Director, sino es fundamental la participación de los demás actores responsables de la Educación.

Si bien es cierto que no es sencillo reunir y consensuar con todos los actores, se generarán acciones lideradas por el Director de la Institución, ayudado por: el Vicedirector, Administrador o Secretario de Dirección, ya que la conformación y el funcionamiento del EGIE le corresponden a la Institución Educativa.

¹ Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar, 2016, MEC/JICA.

² Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar, MEC/JICA 2016.

³ Resolución N°. 15917/2015.



3 ¿Cuáles son las funciones del EGIE?⁴



⁴ Resolución N°. 15917/2015 y Resolución N°. 19324/2015.



4 ¿Cuál es la relación entre el EGIE y los Fondos de Gratuidad?

El EGIE se constituye en un elemento evaluador y regulador de las acciones institucionales en sus dimensiones familiar, social y comunitaria, pedagógica, administrativa. De las reuniones mensuales del EGIE se obtienen datos actualizados sobre los estudiantes y sus familias, rendimiento escolar, planillas y necesidades a nivel de: infraestructura, insumos, plantel docente y rubros, merienda y almuerzo escolar.

Por esta razón el EGIE tiene un rol clave en los Fondos de Gratuidad, teniendo en cuenta las necesidades y los planes de la Institución, y es este mismo equipo el que debe dar cuenta de lo que se recibió, qué se quiere hacer y los gastos generados mensualmente en cada grupo de actores. Recuerde, Director, que la rendición de cuentas de los gastos Institucionales debe presentarse dos veces al año a la Dirección Departamental de Educación, la cual, al estar en funcionamiento el EGIE, se convierte en un documento sencillo de elaborar.



El EGIE es responsable de la administración y rendición de cuentas de los Fondos de Gratuidad, desembolsados a la Institución Educativa por el MEC.

5 ¿En qué periodo del año lectivo se conforma el EGIE?

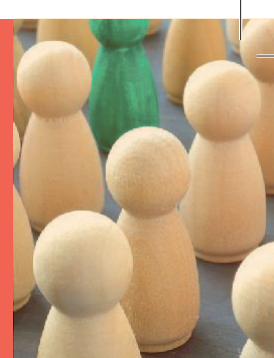
Si la Institución aún no tiene el EGIE conformado y se está en el segundo semestre del año lectivo, una sugerencia es que entre la última semana de noviembre y la primera semana de diciembre convoque el Director a una reunión preparatoria a cada grupo de actores: la Asociación de Cooperadora Escolar - ACE, al Equipo Docente, al Centro de Estudiantes o Consejo Escolar y al equipo técnico de Dirección (evaluador, coordinadores, secretario administrativo).

Al inicio de la reunión preparatoria se debe anunciar que su fin es la conformación del EGIE en el mes de febrero del siguiente año lectivo, explicando en qué consiste dicho equipo y su importancia en la educación democrática y constructiva de la Comunidad.



El equipo debe estar constituido al inicio del año lectivo, entre febrero y marzo.

EQUIPO DE GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Para dicha reunión podría preparar un sulfito con los ítems del POA referidos a lo planificado, lo esperado, los logros, las necesidades, las funciones de cada grupo, a fin de evaluar lo concerniente a cada equipo. De esta manera se realizará una evaluación general del año escolar desde cuatro puntos diferentes de la Comunidad Escolar, y al tener escritos los ítems concretos del POA se evitará ir por las ramas, así como el riesgo de no llegar al objetivo de la reunión, asentar las fortalezas y debilidades, así como los logros y las oportunidades a criterio del grupo de actores.

El Director no solo convocará a la reunión preparatoria sino que participará de las tres (una por cada grupo de actores) reuniones, velando que se realicen en un clima de respeto y conciliación en cada caso.

Recuerde velar por la elaboración completa y correcta del acta, con las firmas correspondientes de todos los asistentes.

6 ¿Quiénes integran el EGIE?



MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA:

Director de la Institución Educativa.
Representante de Docentes.
Representante de Padres.
Representante Estudiantil (Centro de Estudiantes o Consejo Escolar).
Representante de otros actores educativos, según la realidad educativa y el servicio prestado, que será incluido por mayoría simple del EGIE.

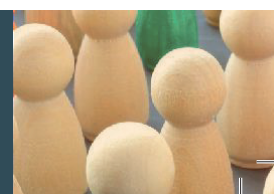
A MODO DE SUGERENCIA, LAS CARACTERÍSTICAS DESEABLES PARA LOS MIEMBROS DEL EGIE SERÍAN:



Director

Su liderazgo se manifestará en determinadas actitudes a considerar:

- Desde el inicio cuide su accionar con objetividad y, sobre todo, al momento de elegir los representantes respetar las decisiones de los diferentes equipos; es muy frecuente escuchar en los pasillos, en el patio o en el portón de entrada y salida de la Institución



frases como: "ya otra vez le eligieron al compadre del Director..." o "ese que le eligieron es socioite del Director..." o "sabíamos luego que su hermana iba a ser otra vez la representante de los docentes, no te das cuenta de que ella hace todo lo que quiere su hermano..." o "claro que iba nomás luego a elegirle a su vecino, para él es muuuuy cómodo porque tiene su vehículo (o su motocarro) y ese señor le soluciona todo...". Querido Director, su objetividad le da mucho valor a su gestión.

- Principalmente debe recordar que, como su nombre lo indica, las acciones del EGIE son creadas, sugeridas, decididas y tenidas en cuenta bajo estricto consenso de cada grupo de actores, por eso es considerado un trabajo en equipo.
- Su sentido de pertenencia a la Institución.
- Su capacidad de participación democrática e involucramiento en las acciones.
- Su sentido de compromiso y apoyo a las sugerencias e ideas que puedan hacer crecer a los diferentes actores.
- El acompañamiento pedagógico a los docentes para el buen desarrollo de las clases y la consecución de los aprendizajes.
- En una gestión institucional participativa y abierta a la comunidad.
- En la efectiva utilización de los recursos proveídos por el contexto local.
- En favorecer el desarrollo de actividades escolares y extracurriculares en colaboración con la comunidad y, por supuesto, en todo cuanto construya en la formación de los estudiantes y toda la Comunidad Educativa.
- También, Director, se cuidará en cuanto a los canales de comunicación se refiere; esto es, si surge alguna necesidad o inconveniente, hablar siempre primero con los representantes o suplentes de cada grupo de actores y respetarlos en su función. Cuando hable con padres, docentes y estudiantes siempre mostrar apoyo y confianza en los representantes que conforman el EGIE.
- Deberá intentar ser creativo, abierto y flexible en las reuniones mensuales para generar un ambiente amable y grato al interior del equipo. Deberá cuidar su expresión verbal y gestual, buscando que los mensajes lleguen de manera receptiva y positiva entre pares.
- Recuerde, Director, que deberá contar con un colaborador en lo que se refiere al EGIE; de entre los Vicedirectores, Coordinadores de Nivel, Secretarios y Evaluadores él deberá elegira su par y propiciando que, de todas formas, los miembros de la Institución anteriormente citados estarán al tanto de la vida y función del EGIE.



EQUIPO DE GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



- Para lograrlo, serán necesarios un estilo de gestión y un liderazgo que tenga confianza en su equipo, que demuestre altas expectativas hacia sus docentes y estudiantes, que incentive la capacitación de los miembros y favorezca el crecimiento profesional de cada uno dentro de la Institución.

- Desde esta perspectiva, un buen líder es aquel que:
 - Pone foco en lo pedagógico.
 - Busca autoevaluarse.
 - Escucha.
 - Planifica la tarea para que lo urgente no se coma lo importante.
 - Define prioridades.
 - Tiene la flexibilidad necesaria para tomar las oportunidades que se presentan.
 - Potencia lo mejor de cada uno.
 - Necesita del otro para ver lo que solo no podría ver.
 - Distribuye liderazgos dentro de la escuela.

Proponemos un liderazgo que fomente la resolución colectiva de problemas y que promueva que cada uno de los integrantes de la escuela se haga cargo de los logros y fracasos institucionales y que todos se interesen por buscar soluciones en conjunto, logrando así responsabilidades compartidas más allá de la función específica de cada uno.



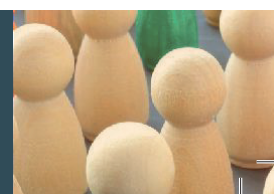
Docentes

- Tener un tiempo considerable de permanencia en la Institución, ya que se necesita que los mismos conozcan a cabalidad el funcionamiento de la Institución y de los padres y estudiantes en relación a ella.

- Conocer y manejar claramente el PEI, el POA y el PCI.

- Poseer un nivel favorable de comunicación entre sus pares, con el equipo directivo, padres y estudiantes, que es la base para manifestar una actitud abierta, inclusiva, conciliadora y democrática con sus compañeros docentes.

- Su sala de clases, el relacionamiento con los estudiantes, los procesos de enseñanza/aprendizaje que promueven y su responsabilidad en la tarea docente deben dar cuenta de una notoria calidad como profesional y como persona.



- Manifestar voluntad y disposición para llevar de forma comprometida la tarea, defendiendo siempre la excelencia educativa.



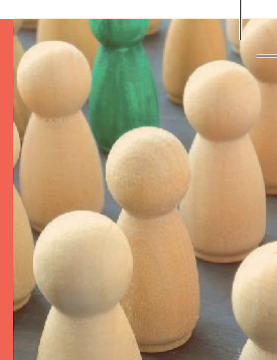
Padres

- Disponibilidad de tiempo, apertura y sentido de pertenencia con la Institución Educativa para acompañar y apoyar de manera sistemática las diferentes actividades.
- Que posean características de liderazgo, proactividad y compromiso.
- Manejar un nivel favorable de comunicación entre sus pares, con el equipo directivo, docentes y estudiantes, que es la base para manifestar una actitud abierta, inclusiva, conciliadora y democrática con todos los padres.
- Padres cuyos hijos no estén próximos a cursar el último año de una etapa o ciclo, como ser sexto grado, noveno grado, porque tal vez a fin de año dejarán la Institución.



Estudiantes

- Deberán manifestar actitud de liderazgo positivo entre sus compañeros y demás estudiantes, abiertos, creativos, que demuestren con su actuar el afecto hacia su casa de estudio.
- Manifestarán buena conducta y nivel académico, responsables, emprendedores y con habilidades favorables de comunicación.
- Es importante ayudar a los estudiantes a elegir cursantes del primer o segundo curso, de séptimo u octavo grado, de cuarto y quinto grado, ya que generalmente los representantes y suplentes estudiantiles pueden permanecer en su cargo dos años; además, los estudiantes que están en el último año de una etapa o ciclo por lo general tienen eventos importantes que les ocupan el tiempo y la atención.



7 → ¿Cuáles son los pasos para conformar el EGIE?

A continuación presentamos los pasos a seguir:

PRIMER PASO



Convocar, por escrito, a una reunión a los actores, o sea, a los docentes, la Asociación de Cooperadora Escolar - ACE, al Centro de Estudiantes o Consejo Escolar, otros actores educativos, para que designen a sus representantes titulares y suplentes.

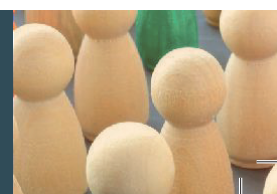
- La reunión debe ser por grupo de actores (padres, docentes, alumnos), no debe reunirlos a todos los actores juntos.
- En la reunión los actores designarán un titular y un suplente, quienes los representarán en el EGIE.

Tips a tener en cuenta



Es recomendable, Director, que usted solicite, con anticipación, colaboración a la Justicia Electoral Independiente para formar y capacitar a los diferentes equipos de actores, es decir, Docentes, Padres y Estudiantes, en lo que hace al ejercicio correcto de la votación, así como las campañas electorales que los estudiantes puedan llevar previamente si así lo desean. De esta manera se asegura que los resultados de la elección del representante y suplente, en los diferentes grupos de actores, sean constructivos y formadores del ejercicio de la votación en todos los niveles y ámbitos.

- La reunión dirige el Director de la Institución Educativa.
- Al término de cada reunión se elabora acta, en la que queda registrada la designación; luego se da lectura de la misma, se aprueba y se firma.
- El Director archiva las tres actas (la de docentes, la de los padres y la de los alumnos).



SEGUNDO PASO



Convocar, por escrito, a una reunión a los titulares y representantes designados, por sus pares, para ser representados en el EGIE.

- El Director dirige la reunión.
- Explica el motivo de la reunión, que es la conformación del EGIE.
- Se elabora un acta en la que queda registrada la conformación del EGIE.
- Se da lectura al acta, se aprueba y firman los presentes, incluyendo sus números de C.I.

TERCER PASO



Solicitar la aprobación de la conformación del EGIE a la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico, la que refrenda y registra el acta de conformación.

Para ello el Director deberá presentar:

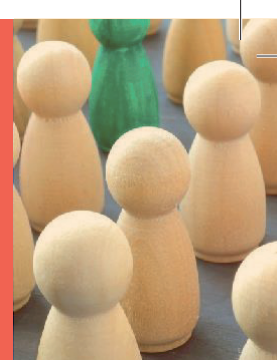
- Un memorándum solicitando la aprobación del EGIE.
- El acta de conformación del EGIE, acompañada de la fotocopia del Documento de Identidad de cada miembro.
- Las tres actas de cada reunión, en las que los actores designaron a sus representantes y suplentes para representarlos en el EGIE.

CUARTO PASO



La Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico emite una constancia de aprobación.

El Director archiva dicho documento.



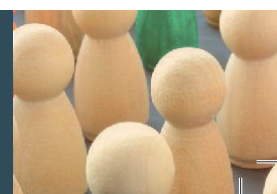
8 → ¿Duración del mandato del EGIE?

- Los miembros ejercerán su mandato por dos años, pueden ser reelectos por un periodo más, salvo el Director, que es un miembro nato y debe permanecer hasta la fecha en que duren sus funciones en la institución.
- El EGIE podrá renovarse parcialmente al cumplirse el primer año de mandato. Se inicia la renovación por los representantes de docentes y estudiantes; y al año siguiente la de los demás representantes.
- Si un estudiante que es miembro del EGIE egresa o se cancela su matrícula en la institución, esto determina el término de su mandato. Igualmente termina el mandato de los padres cuyos hijos o estudiantes bajo su tutela dejen de pertenecer a la Institución Educativa.

9 → ¿Cómo se hace la renovación del EGIE?

EL DIRECTOR DEBE:

- Convocara una reunión al grupo de actores que ya no está representado en el EGIE y se solicita que se nombren al representante titular y al suplente; al final se labra el acta, se aprueba y se firma.
- Nuevamente convocara una reunión a todos los representantes de los actores para el acto de renovación del EGIE; se labra acta, se aprueba y firman los presentes, incluyendo sus números de C.I.
- Se presenta a la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico el memorándum solicitando la aprobación del EGIE, acompañado del acta de conformación, con la fotocopia de C.I. de cada integrante y del y/o las actas de designación de los nuevos representantes de los actores.



10... ¿Cuál es el rol de las Supervisiones Pedagógicas en el acompañamiento del EGIE?

DIRECTOR, ESTOS SON ALGUNOS TIPS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA:

- Solicite a la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico, para preclases, una capacitación sobre el EGIE para el equipo docente, para la ACE y para el Centro de Estudiantes.
- Para el día de las elecciones de los diferentes representantes y suplentes de cada grupo solicite a la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico el acompañamiento para la correcta elaboración y uso del acta.
- Usted, Director deberá presentar las actas a la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico para la aprobación del EGIE.
- Utilice el servicio de las Supervisiones Pedagógicas en cuanto a capacitaciones se refiere, solicite el apoyo cuando se necesite. Puede también, antes de la elaboración del POA, comprometer al equipo de la Supervisión en la calendarización de capacitaciones para el año lectivo.

32

PARTE

2

FUNCIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL EGIE





1...> Qué acciones contribuyen al buen funcionamiento-fortalecimiento del EGIE?

- Involucrar al EGIE en el proceso de elaboración, ejecución y evaluación del PEI.
- Socializar el PCI y el POA.
- Exponer los objetivos a alcanzar, las responsabilidades de cada uno, el nivel de autonomía en sus actuaciones y todas las cuestiones de interés para el buen funcionamiento del EGIE.
- Capacitar a los miembros del EGIE en trabajo en equipo, liderazgo y otros temas que contribuirán al funcionamiento óptimo del EGIE.

2...> La relación entre el PEI, el POA, el PCI y el EGIE

Observación: al momento de trabajar con el PEI, POA y PCI se recomienda usar como apoyo las directivas del Manual de Orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar 2016. MEC/JICA, año 2016. Asunción, Paraguay. Capítulo II: PEI, pág. 23, y Capítulo III: PCI, pág. 53.

Director, contar con una apropiada planificación, en todos los niveles de concreción de la educación institucional, depende principalmente de su gestión. Si bien es cierto que esto constituye una gran responsabilidad, es posible que usted lidere de manera excelente si cuenta con el apoyo de los miembros del EGIE. La cultura institucional juega un papel muy importante en el contexto del PEI (Proyecto Educativo Institucional), pues de la misma depende que los actores educativos se involucren en los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de dicho proyecto. Una institución cuya cultura sea de participación tiene asegurados óptimos resultados y, por el contrario, una institución en que la participación sea tan solo un "ideal" está lejos de alcanzar los objetivos propuestos. De ahí la importancia de que todos los actores educativos tengan la oportunidad de actuar para transformar la realidad que les rodea.

FUNCIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL EGIE

Estos espacios, a su vez, se articulan a través de espacios colectivos, en los que participa la totalidad de la comunidad escolar, se consensuan las propuestas de trabajo y se hace el seguimiento de los compromisos asumidos por cada actor: ¡esto es el EGIE! Tendrá así este equipo injerencia muy importante a la hora de elaborar el PEI.

Hacer realidad la gestión participativa depende de una organización institucional iniciada con una buena planificación y articulación de todas las dimensiones de la gestión (Pedagógico-Curricular, Administrativo-Financiera, Comunitaria, Organizacional-Estructural). Esta planificación se configura en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que se enmarca la hoja de ruta a seguir a largo plazo y cuyas acciones concretas se delimitarán en los diferentes proyectos vinculados a él y plasmados en actividades concretas en el Plan Operativo Anual (POA).

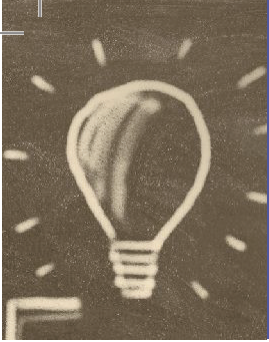
Las cuatro dimensiones de la gestión escolar se contemplan en el PEI, a través del cual se van desarrollando la participación de toda la Comunidad Educativa y el liderazgo principalmente de los directivos. Para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones que le dan sentido a una Institución Educativa, que son:



Por otra parte, es necesario, Director, iniciar, entre la última semana de noviembre y la primera semana de diciembre, las acciones para evaluar la gestión del EGIE del año lectivo que termina.

Convóquelo a reunión, para evaluar, a través del Plan Operativo Anual - POA, la gestión realizada en el año lectivo, haciendo constar las fortalezas y debilidades del EGIE así como los logros y las oportunidades por alcanzar. ¡No olvide labrar acta!, donde todo debe quedar registrado, principalmente los acuerdos y las conclusiones, certificando con la firma de todos los participantes al finalizar el documento.





3 ¿Cómo sostener de manera efectiva el EGIE durante el año escolar?



Tips a tener en cuenta

- Todas las reuniones estarán lideradas por el Director.
- Los miembros del EGIE deben tener la certeza y confianza de que usted, Director, está para apoyar y acompañar las gestiones, inquietudes y proyectos e incluso mediar en las hostilidades (si hubieran) dentro del equipo.
- Las reuniones deben ser en forma mensual, pero en caso necesario el Director podrá convocar a reuniones extraordinarias.
- En la primera reunión después de la conformación del EGIE se debe establecer el calendario de reuniones.
- La agenda de cada reunión la prepara el Director, juntamente con los demás miembros del equipo; el orden del día debe reflejar el tratamiento de temas que competen al EGIE.
- Cuidar que las reuniones no se extiendan demasiado, y para no correr ese riesgo, en la semana antes de la reunión mensual convoque (por separado) al representante y al suplente del grupo de padres, de docentes, de estudiantes y otros actores. En 15 o 20 minutos como máximo repase con ellos los puntos relevantes del mes para compartir en la reunión del EGIE y ayúdelos a organizar el o los puntos que desean tratar: necesidades, logros, inquietudes, problemas o propuestas; intente que sean concretos para que el orden del día en la reunión sea efectiva, evitando de esta manera discusiones, reclamos y largas conversaciones que tienden a desviarse del motivo tratado.
- En cada reunión se deberá labrar acta, aprobarla y firmarla al término de la misma.
- Usted deberá explicar que dentro del EGIE se recuerdan, definen y consensúan los roles e injerencias, derechos, deberes y las normas de convivencia de cada grupo de actores como parte de la Comunidad Educativa.
- Preparar un sulfito con cuadros, esquemas u otro organizador que de una manera comprensible ayude a los integrantes a conocer y comprender básicamente qué son el PEI, el POA y el PCI, ya que el EGIE gira en torno a las acciones y consecución de cada uno de ellos.

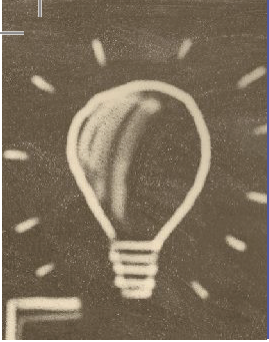
4 ¿Cómo enfrentar las amenazas comunes para el EGIE?

- El trabajo en equipo parece sencillo de lograr pero sabemos que no es así. Por otra parte, muchas Instituciones cuentan con una realidad diferente del resto de ellas, ya que en muchos casos cuentan con pocos maestros a cargo de todos los grados o incluso el equipo directivo asume en forma simultánea el rol de Director y Docente.

Para estas situaciones se podría solicitar la colaboración de un Director o Docentes de escuelas vecinas, o la del Supervisor, de modo que puedan apoyar sobre todo para el buen funcionamiento y fortalecimiento del EGIE.

- El registro con portafolios de gestión (Carriego, 2015) es otra interesante estrategia de recopilación de datos e información relevante para dar cuenta de un proceso. Un portafolios es una colección de documentos que ayudan a mirar y analizar el proceso de aprendizaje realizado, en este caso desde la gestión. La propuesta es, entonces, armar una caja donde guardar, registrando la fecha, cada uno de los documentos incluidos; por ejemplo, el registro de un hecho que nos conmovió, un dibujo de un alumno, la nota de un padre, un examen de un niño que logró por primera vez mejor nota, una foto, una planificación docente, la agenda de una semana donde sentimos que "no hicimos nada" de lo propuesto, la agenda de una semana donde logramos concretar lo planificado... Todos los hechos significativos se van recopilando dentro de esa caja que constituye la huella de nuestra gestión año a año. Con ella podemos trabajar junto a la Supervisora, a otros colegas o a otro Director personal único, con el objetivo, como siempre, de buscar otro con quien pensar.
- Filmar nuestras clases (aprovechando el potencial de los dispositivos móviles, por ejemplo), grabar a nuestros estudiantes leyendo o trabajando en diferentes momentos del año, grabar notas de audio con reflexiones del día a día y autoevaluar una clase también pueden ser grandes aliados para observar nuestras clases cuando no tenemos otro que lo pueda hacer. Volver a mirarnos puede darnos mucha información que se nos escapa desde dentro del aula cuando estamos frente a un grupo. Y compartir ese registro con otros puede ser inspirador para repensar las prácticas y mejorarlas. Como dice una Directora de escuela en su libro: "Hay días en que realmente las situaciones nos agotan y sentimos que nos superan. Y entonces otra vez el ser un 'todos' pensando, nos salva" (Punta, T. "Señales de vida").
- Pensar con otros es la clave. Para superar miradas parciales, para enriquecernos desde la perspectiva del otro, para sentirnos acompañados cuando algo no sale como quisiéramos, para compartir los logros, para aprender del otro y enseñarles a otros desde nuestro recorrido. Pero cuando ese otro no está, el desafío es salir a buscarlo y a partir de ahí construir. Todo un desafío que vale la pena emprender.





!



Señales de Alerta



Muchas veces estamos frente a una cultura hecha a partir de grupos separados y que a veces compiten entre sí. ¿Se les ocurre algún ejemplo? Turnos mañana y tarde, maestros de grado vs. maestros de nivelación, entre otros, etc.



LA COOPERACIÓN FÁCIL: un grupo que comparte algunas actividades pero que raramente logra profundizar sobre las estructuras, limitándose a tareas cómodas. Se comparten fotocopias, materiales, pero a la hora de lograr acuerdos estructurales, como ser el perfil de egresado que se busca formar en la escuela, no hay intercambio de ideas ni debates profundos.



EL TRABAJO EN EQUIPO ARTIFICIAL: se caracteriza por una serie de procedimientos formales y burocráticos, con horarios establecidos formalmente y programas fijos y definidos respecto a qué hacer y cómo hacerlo pero no hay auténtica participación. Se da, por ejemplo, entre maestros que se reúnen en forma sistemática pero solo para ejecutar lo que otro decide por ellos.



EL AMIGUISMO: si bien es muy importante generar un buen clima de trabajo en las escuelas y sabemos que la efectividad de un equipo será "directamente proporcional a la calidad de los grupos que lo integran" (Blejmar, 2013), por eso es importante no confundir la construcción de vínculos profesionales sanos y maduros con amistad. En la escuela nos une un objetivo: el estudiante, y el amiguismo nos puede hacer perder de vista ese foco (Gvirtz y otros, 2015).



EL CORPORATIVISMO: se da cuando los problemas se concentran en cuestiones que no se refieren al sentido de la organización. En estos casos, en vez de focalizar en la tarea, se atienden sistemáticamente necesidades del equipo y no de la organización.



EL PENSAMIENTO "MASIFICADO", QUE SE MANIFIESTA BAJO DIFERENTES FORMAS: falsa unanimidad, presión a la conformidad, evitación de conflictos. El pensamiento masificado disminuye el rigor intelectual y determina un análisis superficial de los problemas, neutralizando la riqueza de poder disentir, opinar, debatir y buscar así, colectivamente, nuevas soluciones a viejos problemas (Anijovich y otros, 2013). Como dijo una vez

03

PARTE

TALLERES DE CAPACITACIÓN

TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO





1 → Consideraciones para el capacitador

- Conocer el tema del taller.
- Pensar y actuar creativamente.
- Alentar el buen humor y el respeto entre los participantes.
- Manejar los horarios pero no dejarse manejar por ellos.
- Ser empático con los participantes.
- Comunicarse de manera sencilla y clara.
- Promover la participación, sin ejercer presión.
- Adecuado manejo de grupo.

2 → ¿Qué es un taller de capacitación?

Es un proceso de educación que tiene como intención ofrecer al sujeto la posibilidad de desarrollar un conjunto determinado de nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas orientado a transformar parcialmente la realidad que lo rodea⁵.

3 → ¿Cuáles son las etapas del taller?

Según la estructura típica de talleres se pueden establecer para los mismos cuatro momentos⁶.

A/ Apertura

El taller comienza con la presentación de las personas que coordinan. Luego se da una breve descripción del tema a tratar, se interpreta la dinámica del taller y se explicita el encuadre de trabajo, de manera que las reglas estén claras.

Tiempo estimado de la actividad: 10 a 15 minutos.

B/ Pre calentamiento

Mediante una dinámica grupal, se intenta crear un clima que permita a los participantes sentirse en confianza. Se busca, además, un primer acercamiento vivencial al tema a tratar.

Tiempo estimado de la actividad: 15 minutos.

⁵ Un Instrumento para el Fortalecimiento de las Organizaciones Campesinas. Serie Documentos de Programas. San José, 1987.

⁶ Talleres de crianza. UNICEF, 2018.



C/ Trabajo en pequeños grupos

Se divide la cantidad de participantes en pequeños grupos. A partir de un disparador, que puede ser una película, una imagen o alguna pregunta orientadora que guarde relación con el tema del encuentro, se busca que los participantes reflexionen, intercambien experiencias y realicen grupalmente una producción que resuma las ideas trabajadas para ser compartidas con el resto de los grupos.

Tiempo estimado de la actividad: 35 minutos.

D/ Puesta en común y cierre

Al finalizar el trabajo en grupos, un portavoz de cada uno de estos presenta la síntesis de lo trabajado. La persona que coordina va enriqueciendo las reflexiones de los participantes con un contenido más elaborado. Al concluir el taller se sugiere entregar a los participantes una hoja impresa en la que estén resumidas las ideas más relevantes acerca del tema tratado. La finalidad es que puedan continuar reflexionando sobre el tema o compartir aspectos con padres, compañeros, colegas, otros.

Tiempo estimado de la actividad: 30 a 45 minutos.

4 ¿Cómo están planificados los talleres y los temas?

La capacitación se plantea en dos módulos, uno dedicado sobre Trabajo en Equipo y el otro acerca del Liderazgo.

Cada taller cuenta con su agenda, sus objetivos y el desarrollo etapa por etapa.

Módulos	Destinado a	Cant. de talleres	Duración
Liderazgo.	Miembros del EGIE.	1	2 hs reloj.
Trabajo en Equipo I y II.	Miembros del EGIE.	2	4 hs (2 hs por cada taller).



Taller de Trabajo en Equipo I

Agenda del primer taller

PASO	TIEMPO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
Apertura.	5'	Saludo, bienvenida, presentación.		
Pre calentamiento.	20'	Dinámica grupal.	La dinámica busca introducir a los participantes en el tema del taller.	Un papel sulfito.
Trabajo grupal.	15'	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo y equipo. - Concepto de trabajo en equipo. - Características de un trabajo en equipo. - Importancia del trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una lluvia de ideas para diferenciar conceptos. - Se trabaja en grupos a partir de lectura de texto. 	Papel sulfito, marcador, cinta pintor. Material de lectura.
Puesta en común.	15'	Plenaria, reflexión.	Se comparte el resultado del trabajo.	
RECESO / 10'				
Trabajo grupal.	20'	Reflexión sobre el trabajo en equipo.	Trabajo grupal. Identifican en la lectura "El vuelo de los gansos" las características de un buen trabajo en equipo.	Lectura "El vuelo de los gansos". Material con definición de conceptos. Papel sulfito. Marcadores. Cinta pintor.



PASO	TIEMPO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
Puesta en común.	25'	Plenaria, reflexión.	Se comparte el resultado del trabajo.	N/A.
Cierre.	10'	Evaluación. Recordar fecha del siguiente taller. Despedida.	Recoger aprendizajes. Entrega de material del taller.	Hoja impresa en la que estén resumidas las ideas más relevantes acerca del tema tratado.

Desarrollo del taller

OBJETIVOS

- Que los participantes identifiquen en qué consiste el trabajo en equipo y sus características.
- Que los participantes conozcan mejor los aspectos que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.

APERTURA: tiempo, 5'. 

Saludo y bienvenida a los participantes, presentación del facilitador, de los participantes y de la agenda del taller.

PRECALENTAMIENTO: tiempo, 20'. 

DINÁMICA ¡QUE NADIE SE CAIGA AL RÍO!

Se toma un papel sulfito y se divide en dos partes iguales.

Se marcan las orillas del río, de dónde saldrá el grupo y hasta dónde debe llegar.

Luego se explica al grupo que la dinámica se trata de cruzar un río, que deben hacerlo todos juntos, utilizando los pedazos de papel sulfito que les entregan, cuidando que nadie caiga al río, pues si eso sucediera todos se ahogarían.



Antes de dar inicio a la tarea se pregunta si hay dudas o consulta. Luego, a la cuenta de tres, empieza la dinámica.

A su término se pide a los participantes compartir su experiencia. Se pregunta cómo se sintieron. Si el grupo logró el objetivo, preguntar qué fue lo que contribuyó a eso. Si no lo logró, preguntar qué sucedió, qué faltó, dónde estuvieron las dificultades.

El facilitador, después de escuchar a los participantes, puede compartir lo que pudo observar. Finalmente relaciona con el tema del taller, enfatizando acerca del trabajo en equipo, clave para lograr objetivos comunes.

TRABAJO GRUPAL: tiempo, 20'.

1. Comprendiendo la diferencia entre grupo y equipo

- El facilitador pregunta a los participantes si ya tuvieron experiencia de ser miembros de un equipo. Escucha los comentarios y agradece la participación.
- Luego, utilizando la dinámica lluvia de ideas, pregunta: ¿qué es grupo? ¿Qué es un equipo? Se escucha a los participantes y se van escribiendo las opiniones en un papel sulfito, con la ayuda de un voluntario. Al término de la dinámica el facilitador pide a un voluntario leer todo lo que se escribió y, a modo de resumen de la actividad, presenta en un cartel lo siguiente:

UN GRUPO es un conjunto de personas que están circunstancialmente reunidas y pueden tener características comunes. Ej.: personas reunidas para divertirse, observar un programa, entre otros.

UN EQUIPO se aplica a un conjunto de personas organizadas especialmente para realizar alguna actividad o trabajo. Ej.: las comisiones vecinales, un equipo de fútbol, entre otros.

2. Conociendo qué es el trabajo en equipo, sus características e importancia

Se forman dos grupos, con la misma cantidad de participantes en lo posible; se entregan la tarea, el sulfito y marcador, y se indica que deberán designar un vocero para el momento de la puesta en común.



TAREA PARA EL GRUPO 1

Responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el trabajo en equipo?
- ¿Por qué es importante el trabajo en equipo?

TAREA PARA EL GRUPO 2

- ¿Cuáles son las características del trabajo en equipo?

PUESTA EN COMÚN: tiempo, **15'**

Invita a los participantes a la plenaria, cada vocero presenta el resultado del trabajo.

El facilitador menciona que durante el compartirse pueden ir haciendo preguntas, aportes, comentar experiencias similares al tema expuesto. A medida que se va compartiendo el trabajo, el facilitador va enriqueciendo los aportes, las reflexiones y conclusiones de los grupos. Se recomienda hacer carteles de los materiales de apoyo, a modo de reforzar los aspectos clave de cada punto abordado.

MATERIAL DE APOYO PARA EL FACILITADOR

EL TRABAJO EN EQUIPO se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, que cooperan para lograr un fin común, un único objetivo.

El facilitador pone el énfasis en: unión de personas, que están organizadas y que poseen un único objetivo.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO ⁷

Las 5 C del trabajo en equipo han sido acuñadas por el famoso gurú del management Tom Peters, quien estudió las características que tenían en común los diferentes equipos de alto rendimiento que conocía. Basándose en esos equipos y en su éxito, elaboró una lista de cinco cualidades que debe tener un equipo exitoso. Estas son: comunicación, coordinación, complementariedad, confianza y compromiso. Veamos cada una de ellas por separado.

1. COMUNICACIÓN

La comunicación es uno de los pilares fundamentales cuando se habla de trabajo en equipo. Se considera una herramienta esencial para coordinar las acciones individuales y colectivas del equipo. Es necesaria una comunicación abierta, clara y oportuna.

⁷ Cerem Business School, artículo de Jesús Gómez, 2019.



2. COORDINACIÓN

Para obtener los mejores resultados posibles de cada uno de los individuos que forman parte de un equipo la coordinación es fundamental porque de lo contrario cada uno irá a sus cosas, a su ritmo y según sus necesidades sin tener en cuenta al resto. Para esto la figura del líder del equipo es muy importante.

3. COMPLEMENTARIEDAD

Un equipo deben conformarlo diferentes personas que ocupen y desempeñen roles diferentes útiles y necesarios. Esto significa que para que el líder pueda asignar a cada uno de los miembros del equipo una tarea específica según sus aptitudes, es necesario que existan diferentes tipos de personas en el equipo.

4. CONFIANZA

La confianza es fundamental para que un equipo de trabajo funcione de la forma óptima. Esto se debe a que no es posible tener un buen equipo si existen rencillas o desconfianzas entre sus miembros.

Es importante saber y tener presente que la confianza no se genera de un día para el otro, por eso es importante cuidarla y crearla poco a poco.

5. COMPROMISO


Se deben priorizar las necesidades e intereses del equipo por encima de los personales. Sus miembros deben poner sus capacidades y talentos al servicio del grupo.

TRABAJAR EN EQUIPO, IMPORTANCIA

El trabajo en equipo es fundamental en nuestra sociedad, pues somos seres individuales pero difícilmente podríamos sobrevivir y crear grandes cosas solos. Necesitamos de los demás para crear una sociedad en la que vivir y sacarlo mejor de nosotros mismos.

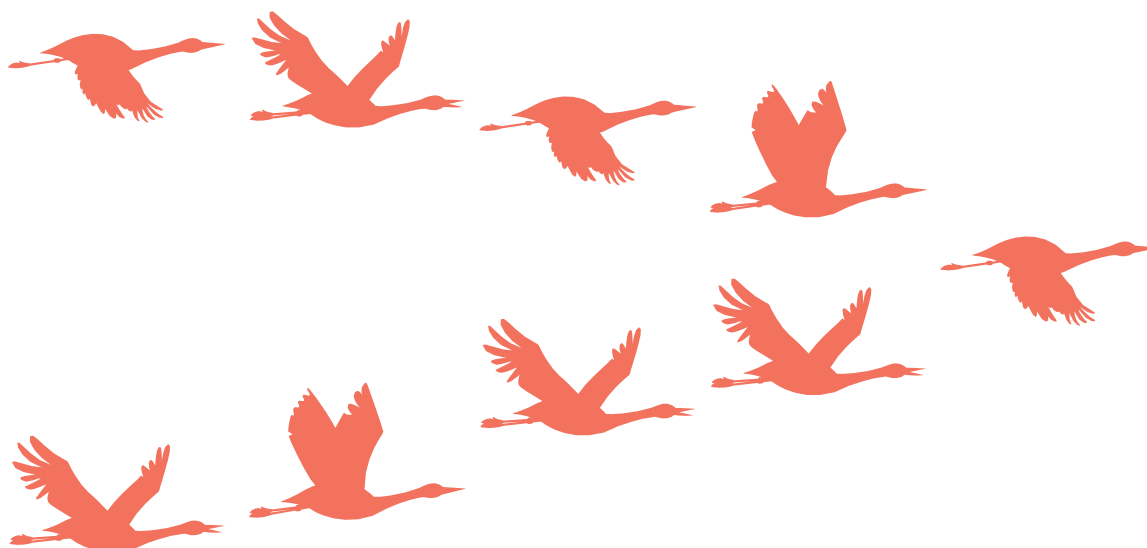
El impacto más significativo de un equipo está en el hecho de alcanzar más cosas unidos que de manera individual.

Es importante el trabajo en equipo porque cuantas más personas se sientan involucradas en la realización de un trabajo, se obtendrán unos resultados más positivos y seguros.

RECESO: tiempo, 10' 

TRABAJO GRUPAL: tiempo, 20' 

1 - LECTURA REFLEXIVA DEL MATERIAL "EL VUELO DE LOS GANSOS": se entrega el material a cada participante, luego el facilitador inicia la lectura del mismo, en forma pausada, y lee el material dos veces.



EL VUELO DE LOS GANSOS⁸

Primer hecho

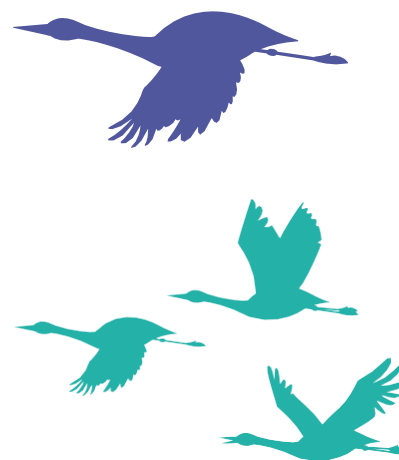
Cada otoño se puede ver a los gansos emigrar, dirigiéndose a un lugar más cálido para pasar el invierno. Los científicos han descubierto por qué los gansos vuelan juntos formando esa V, porque cada pájaro al batir sus alas produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V todo el grupo aumenta por lo menos en un 70% su poder de vuelo, en comparación a si lo hiciera un ganso solo.

Segundo hecho

Cada vez que un ganso se sale de la formación y siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y de inmediato se reincorpora al grupo, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante, pues volando solo no será capaz de llegar al destino de su bandada.

Tercer hecho

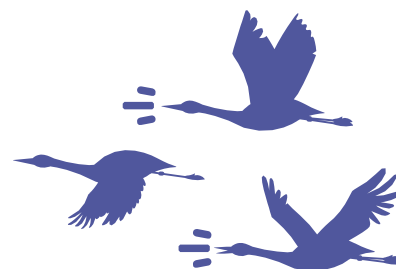
Cuando el líder de la bandada, quien la encabeza, se cansa por el gran esfuerzo realizado, se coloca atrás y cede su puesto a otro miembro del grupo. El líder no lleva a nadie adelante y por eso él sí debe hacer un mayor esfuerzo al aletear.



⁸ Miranda Abaunza, Byron. Liderazgo y desarrollo de equipos, 2012.

Cuarto hecho

Cuando la bandada avanza en pleno vuelo, sus miembros graznan. Los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos y lo hacen con frecuencia para estimular a los que van adelante para mantener la velocidad. Las conclusiones de los expertos apuntan a que los gansos de atrás van dándoles ánimos a los que van adelante, porque el esfuerzo del que va en la punta siempre es mayor.



Quinto hecho

Cuando un miembro de la bandada cae, por estar enfermo o herido, inmediatamente un compañero de vuelo o varios de ellos se salen de la formación, lo acompañan para ayudarlo y protegerlo hasta que ese miembro se recupera o muere y, posteriormente, se vuelven a integrar a la misma bandada o a otra.



2- PUESTA EN COMÚN: tiempo, 25'.

- Al final de la lectura se abre un espacio para compartir ideas, sentimientos, pensamientos; si es necesario, el facilitador hace algunas preguntas como ¿qué les pareció la información? ¿Qué les llamó la atención? ¿Algún aprendizaje que dejó la lectura?
- Luego el facilitador pregunta: ¿en el vuelo de los gansos se dan algunas características de un equipo de trabajo? ¿Cuáles son?
- Una vez que los participantes dieron sus aportes, el facilitador recalca aquellos que guardan relación con las características. Finalmente, a modo de resumen y enriqueciendo los aportes, expone en un cartel algunos aprendizajes más.

LAS LECCIONES DE LOS GANSOS ⁹

PRIMERA LECCIÓN: aquellos que saben trabajar en equipo alcanzan sus objetivos más fácilmente, porque lo hacen confiando unos en otros.

SEGUNDA LECCIÓN: si aplicamos el mismo sentido común que los gansos, seguiremos trabajando en equipo para poder llegar a donde queremos. Debemos estar dispuestos a dar ayuda y a recibirla.

⁹ Miranda Abaunza, Byron. Liderazgo y desarrollo de equipos, 2012.




TERCERA LECCIÓN: siempre es beneficioso turnarse en la realización de trabajos duros. Debemos respetar y proteger la capacidad y el talento individuales para potenciar los recursos del grupo.

CUARTA LECCIÓN: debemos asegurarnos de que nuestra comunicación motiva, ya que si el grupo está motivado, siempre logrará producir más.

QUINTA LECCIÓN: si aplicamos el mismo sentido común que los gansos, permaneceremos unos junto a otros en los buenos y en los malos momentos.

Se cierra el compartir enfatizando que en el vuelo de los gansos hay un trabajo organizado, hay objetivo común, esfuerzo compartido, se puede ver trabajo de equipo.

CIERRE: tiempo, 10' 

El facilitador pide a los participantes que elijan una palabra de todas las que se dijeron en el taller y que resuma su aprendizaje.

Luego agradece la participación y recuerda la fecha del siguiente taller.

Taller de Trabajo en Equipo II

Agenda del segundo taller

PASO	TIEMPO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
Apertura.	5'	Saludo, bienvenida.		
Pre calentamiento.	15'	Dinámica grupal.	La dinámica busca concienciar acerca de la comunicación y coordinación en el trabajo en equipo.	Una botella de plástico. Un bolígrafo. Hilo de ferretería.
Trabajo grupal.	25'	- Conocer las actitudes que favorecen el trabajo en equipo. - Cualidades personales para aportar al equipo.	Lectura del material en grupos, reflexión y síntesis. Trabajo personal para identificar cualidades individuales.	Papel sulfiteo. Marcador. Cinta pintor. Material de lectura. Imagen del árbol, hojas, frutos.



PASO	TIEMPO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
Puesta en común.	10'	Plenaria, reflexión.	Se comparte el resultado del trabajo grupal.	N/A.
RECESO / 10'				
Trabajo grupal.	30'	Conocer las etapas del trabajo en equipo, la etapa del EGIE. Acciones para el fortalecimiento del EGIE.	Trabajo grupal: - Lectura del material e identificación de la etapa del EGIE. Compartir el resultado del trabajo. - Consensuar la etapa y las acciones. - Plasmear en papel sulfito las acciones.	Material de lectura. Papel sulfito. Marcador. Cinta pintor.
Puesta en común.	15'	Plenaria, reflexión.	Se expone el resultado del trabajo grupal.	Papel sulfito con las acciones.
Cierre.	10'	Evaluación de despedida.	Compartir aprendizajes.	Ovillo de hilo de ferretería.

Desarrollo del taller

OBJETIVOS

- Que los participantes reconozcan actitudes que promueven el trabajo en equipo y aquellas que no lo favorecen.
- Que los participantes identifiquen actitudes propias que aportarán al equipo para su adecuado funcionamiento.
- Que los participantes conozcan en qué etapa se encuentra el equipo y establezcan acciones para su fortalecimiento.

APERTURA: tiempo, 5'.

Saludo y bienvenida a los participantes, presentación de la agenda del taller.



PRECALENTAMIENTO: tiempo, 20'.



DINÁMICA EL LÁPIZ EN LA BOTELLA

Material: hilo de ferretería, lápiz y botella.

Se toma un lápiz o bolígrafo y en su parte superior se ata un pedazo de hilo, de unos 20 cm, de modo que el lápiz quede colgando. Luego se cortan pedazos de hilo de unos 2 metros (de acuerdo a la cantidad de participantes) y todos los hilos juntos se sujetan también en la parte superior del lápiz.

La dinámica consiste en meter el lápiz en la botella.

Se pide al grupo formar un círculo y en el centro se coloca la botella. Se explica en qué consistirá la dinámica y seguidamente cada uno toma un pedazo de hilo y, a la cuenta de tres, se inicia el juego.

El facilitador debe observar el desempeño del equipo.

Cuando el equipo logró el objetivo se concluye la dinámica y se realizan algunas preguntas: ¿qué les pareció la dinámica? ¿Cuáles fueron las dificultades que encontraron? ¿Qué les ayudó a lograr el objetivo? Luego de escuchar la experiencia de los participantes, el facilitador relaciona lo vivido con el trabajo en equipo.

TRABAJO GRUPAL: tiempo, 25'.

A. CONOCER ACTITUDES QUE FAVORECEN EL TRABAJO EN EQUIPO

- El facilitador entrega a cada participante el material de lectura, luego solicita que se formen dos grupos y la tarea consistirá en leer y luego abrir un espacio de intercambio de opiniones, aportes, entre otros. Después de esto el grupo elegirá cinco actitudes que considere como las clave y las escribirán en el papel sulfito.
- El facilitador pide a cada grupo que comparta el resultado del trabajo y cierra la actividad mencionando que las actitudes personales son clave para el éxito de un trabajo en equipo.



MATERIAL DE LECTURA

Actitudes para trabajar en equipo

- Autocrítica: buscar la mejora continua.
- Crítica constructiva: no se critica lo mal hecho, sino lo que se puede cambiar.
- Responsabilidad.
- Saber que deben contribuir al éxito del equipo.
- Lealtad con los demás miembros.
- Buscar el beneficio conjunto.
- Capacidad para relacionarse cordialmente con los demás miembros del equipo.
- Iniciativa y optimismo.
- Ver las cosas con espíritu positivo.
- Ser una persona flexible y adaptable...
- Tener dotes comunicativas...
- Ser empático... saber conocer y saber sentir lo que el otro siente.
- Saber escuchar...
- Aceptar críticas...
- Ser colaborativo...
- Tener sentido del compromiso...
- Asumir responsabilidades.

El trabajo en equipo se establece por una necesidad y, además, se espera que produzca mejores resultados, pero no debe suponerse que mejorará de manera automática su productividad. Al equipo se le debe brindar apoyo; por eso los responsables deben desarrollar y administrar el equipo realizando acciones de mejora continua.

B. MI APORTE PARA EL EQUIPO

- El facilitador ya ha preparado las hojas (cartulina verde) y frutas (cartulina anaranjada). Ver Anexo.
- Explica la actividad, que será un trabajo personal consistente en identificar tres cualidades, habilidades o actitudes personales que pueden aportar al buen desempeño del trabajo en equipo. Luego entrega a cada participante bolígrafo o marcador, una hoja y dos frutas, en que escribirán sus cualidades.



PUESTA EN COMÚN: tiempo, 10'.

→ El facilitador ya ha preparado la imagen del árbol en papel sulfito. Ver Anexo.

Una vez concluido el trabajo personal, el facilitador invita a cada uno a mencionar lo que aportará al equipo y luego va a pasar a pegar los aportes en el árbol que está en la pizarra o en la pared.

RECESO: tiempo, 10'.

TRABAJO GRUPAL: tiempo, 30'.

A. CONOCER LAS ETAPAS DE DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO

El facilitador solicita que se formen dos grupos, entrega a cada participante el material para leer y se hace una lectura compartida. Luego en plenaria se comparten impresiones y aprendizajes; finalmente, el facilitador hace un resumen, puntualizando las cuatro etapas.

ETAPAS DEL TRABAJO EN EQUIPO ¹⁰

FORMACIÓN

Antes de comenzar a trabajar, el jefe de equipo deberá reunir a sus integrantes para que se conozcan, intentando en todo momento fomentar un buen clima. Nunca se debe olvidar que cada persona tiene diferentes expectativas en su incorporación al grupo y que, generalmente, en un primer momento, los participantes se muestran ilusionados y optimistas por el nuevo proyecto, es cuando las relaciones tienden a ser cordiales y todos ponen de su parte para evitar conflictos.

ENFRENTAMIENTO O TORMENTA

En esta fase el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades y conflictos. Las relaciones establecidas al principio pueden verse rotas o reorganizadas, los temas a discutir se presentan de manera más abierta y se hacen esfuerzos para aclarar los objetivos del equipo.

Aparecen diferencias de carácter y personalidad y cada persona intenta establecer su propio lugar dentro del grupo e influir en su funcionamiento.

NORMALIZACIÓN

Los miembros del equipo son conscientes de que tienen que superar sus diferencias si quieren sacar el proyecto adelante.

¹⁰ Dinámicas de grupo, técnicas de trabajo en equipo. Artículo, César Cortés Martínez.



Por ello se establecen reglas de trabajo comunes a partir de normas de comportamiento que consideran aceptables y no aceptables. A cada miembro se le atribuyen diferentes roles, dando respuesta a las siguientes preguntas: quién hará qué y cómo lo hará.

Al avanzar el proyecto se recupera cierto optimismo y se percibe su sentido de identidad, de ser únicos y diferentes con respecto a otros equipos.

RENDIMIENTO O MADUREZ

El equipo se concentra en el rendimiento y entra en una fase muy productiva.

Funciona de manera autónoma. Sus miembros tienen en claro su posición y papel en el equipo y dedican toda su atención a la tarea que hay que llevar a cabo y a la forma de alcanzar los objetivos propuestos.

B. IDENTIFICACIÓN DE LA ETAPA DEL EGIE

El facilitador solicita que se vuelva a trabajar en los mismos grupos. Explica que la tarea consistirá en conversar e identificar en qué etapa se encuentra el equipo y por qué se encuentra en dicha etapa.

C. INTERCAMBIO DEL RESULTADO DEL TRABAJO

El facilitador llama a plenaria y cada grupo expone el resultado de su trabajo. Luego del compartir el facilitador solicita que consensúen la etapa en que se encuentra el equipo; en caso de que no hubo coincidencia, igualmente con la fundamentación, o sea, por qué se encuentran en tal o cual etapa.

D. IDENTIFICAR ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL EQUIPO

Una vez que los participantes llegaron a un acuerdo se entrega el siguiente cartel (en papel sulfite).

Escuela:

Fecha:



Etapas	En qué etapa está el EGIE	Fundamentación o por qué	Establecer tres acciones (realizables) para avanzar
Formación			
Enfrentamiento o tormenta			
Normalización			
Madurez			

En el cartel marcarán la etapa en que se encuentra el EGIE, escribirán por qué y, finalmente, propondrán tres acciones para fortalecer el equipo, que deben ser concretas, sencillas y realizables.

PUESTA EN COMÚN: tiempo, 10' 

El cartel se pega por el pizarrón o pared y luego un voluntario lo lee.

El facilitador pregunta si todos están de acuerdo con las acciones.

Finalmente se entrega la herramienta al Director, quien será el responsable de liderar las acciones propuestas.

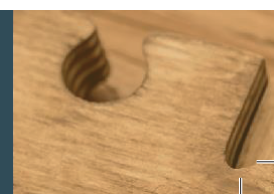
CIERRE: tiempo, 15' 



DINÁMICA DE LA TELARAÑA

Se forma un círculo, el facilitador toma un ovillo de hilo de ferretería y explica que la dinámica consistirá en tomarlo en las manos, sujetar del extremo y elegir a un miembro del equipo a quien lanzarle, pero antes de hacerlo mencionará su compromiso con el equipo y seguidamente lanzará el ovillo a la persona a quien eligió. El que sigue repetirá la operación y volverá a lanzar el ovillo a otra persona distinta, mencionando antes su compromiso, así hasta que todos participen.

Finalmente se podrá observar que se ha formado un entramado, parecido a la telaraña. El facilitador menciona que un equipo permanece unido cuando hay compromiso de los miembros con el objetivo que les une, una comunicación clara, confianza entre los miembros.



bro cuando comparten las tareas y cada uno pone sus habilidades y esfuerzos al servicio del equipo, con el apoyo y la dirección del líder.

Seguidamente pide un aplauso para todos y agradece la participación.

Taller de Liderazgo

PASO	TIEMPO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
Apertura.	5'	Saludo, bienvenida.		
Pre calentamiento.	10'	Dinámica grupal.	Armar un rompecabezas, destacando el liderazgo.	Rompecabezas.
Trabajo grupal.	20'	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo, concepto. - Importancia del líder en un equipo. - Estilos de liderazgos. 	Exposición del tema a través de carteles.	Papel sulfito. Marcador. Cinta pintor. Carteles. Material de lectura.
Puesta en común.	15'	Plenaria, reflexión.	Se comparte el resultado del trabajo grupal.	N/A.
RECESO / 10'				
Trabajo grupal.	35'	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones del líder. - Característica de un buen liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de una fábula, reflexión y síntesis. - Selección de tarjetas de liderazgo, identificación de aquellas que contribuirán al desarrollo del EGIE. 	Copia de la fábula. Papel sulfito. Marcador. Tarjetas de característica.



PASO	TIEMPO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	MATERIALES
Puesta en común.	20'	Plenaria, reflexión.	Se comparte el resultado del trabajo grupal.	N/A.
Cierre.	5'	Despedida. Recordar fecha del siguiente taller.	Entrega de material del taller.	Hoja impresa en la que estén resumidas las ideas más relevantes acerca del tema tratado.

Desarrollo del taller

OBJETIVO

Que los participantes conozcan sobre el liderazgo y su importancia en el trabajo en equipo.

APERTURA: tiempo, 5' 

El facilitador saluda, da la bienvenida a los participantes y presenta la Agenda del taller.

PRECALENTAMIENTO: tiempo, 10' 

DINÁMICA CÍRCULO REVOLTOSO

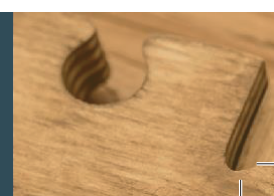
El facilitador pide a las personas que se coloquen en círculo y se presenten.



Tras explicar que existen tres órdenes: "Naranja", "Banana" y "Círculo", se pone en el centro del círculo y señala a uno de los compañeros diciéndole una de esas tres órdenes.

Si es "Naranja", la persona debe decir el nombre de su compañero que tiene sentado a la izquierda. Si es "Banana", el de su compañero de la derecha. Finalmente, si es "Círculo" todos los miembros del grupo deben cambiarse de sitio.

El facilitador controla el tiempo de la actividad e implica a todos los integrantes del grupo en la actividad.



TRABAJO GRUPAL: tiempo, 20⁴

A. CONCEPTO DE LIDERAZGO E IMPORTANCIA

El facilitador pregunta: ¿qué es el liderazgo? ¿Es importante en el trabajo en equipo? Los participantes hacen sus aportes y comentarios. El facilitador enriquece todo lo compartido con el concepto de liderazgo y su importancia a través de un cartel.

MATERIAL DE APOYO

LIDERAZGO

La palabra liderazgo se define como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

También se entiende el liderazgo como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización o institución.

Una organización o institución puede tener una planeación adecuada, control, entre otros términos, y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado; incluso dicha organización puede carecer de planeación y control pero teniendo un buen líder puede salir adelante.

Para crecer y perdurar las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes.

En cuanto al liderazgo escolar, este desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades en los maestros, así como en el entorno y ambiente escolar. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y calidad de la educación¹¹.

B. CONOCER LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

El facilitador propone un trabajo grupal. Solicita que se formen dos grupos y explica que la tarea consistirá en leer el material y comentarlo.

¹¹ Psicoperspectiva. Individuo y sociedad, Vol. 9. El liderazgo educativo y su papel en la mejora, 2010.



ESTILOS DE LIDERAZGO ¹²

- **LÍDER AUTORITARIO:** este estilo se muestra como uno de los menos resonantes; de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo y que se debe utilizar en situaciones críticas.
- **LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes.
- **LIDERAZGO AFILIATIVO:** su lema es "primero las personas", lo cual hace que este tipo de líderes tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo; sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas anda muy bien, pero con los resultados no tanto.
- **LIDERAZGO TIMONEL:** aquí el líder dice qué hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Al igual que el timonel de un barco, su papel es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados; sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y la potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros.
- **LIDERAZGO COACHING:** este líder utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacarlo mejor de su equipo. El líder coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo y los individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente.
- **LIDERAZGO VISIONARIO:** definido como el más resonante, el líder visionario consigue, gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con esta, que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas.
- **LIDERAZGO EDUCATIVO ¹³:** se llama así al que es ejercido tanto por directivos dentro de las instituciones educativas como por el docente en el aula.

El liderazgo ejercido por los directivos debe estar enfocado en la búsqueda de la constante mejora en la calidad de la educación impartida en la Institución Educativa a su mando. Por tal motivo, su gestión requiere acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos claros dirigidos a este respecto.

¹² El liderazgo: características e impacto en la gestión educativa. MEC, 2014.

¹³ Liderazgo, importancia del liderazgo en la gestión educativa. Artículo, 2017.



PUESTA EN COMÚN: tiempo, 15'.

El facilitador llama a plenaria. Pregunta: ¿qué estilo de liderazgo ya conocían? ¿Cuál de ellos llamó más su atención? ¿Por qué? Se abre el espacio para compartir.

Para finalizar el facilitador recuerda los estilos de liderazgos y refuerza la importancia del liderazgo educativo, el cual debe estar enfocado a la mejora constante.

RECESO: tiempo, 10'.

TRABAJO GRUPAL: tiempo, 30'.

A. EL LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA

→ El facilitador propone a los participantes escuchar atentamente una fábula. Entrega a cada uno una copia y solicita al profesor, miembro del equipo, que la lea en forma pausada y con la entonación correspondiente.



FÁBULA: EL LEÓN VA A LA GUERRA

Érase una vez... un león que decidió ir a la guerra.

Llamó a sus ministros y les ordenó que proclamaran el siguiente edicto: "El rey león ordena que todos los animales de este bosque se presenten mañana para ir a la guerra. Nadie puede faltar".

Los súbditos se presentaron y el león comenzó a dar órdenes:

"Tú, elefante, que eres el más grande, llevarás los cañones y provisiones de todos.

Tú, zorra, que tienes fama de ser tan astuta, me ayudarás a estudiar los planes de guerra para vencer al enemigo.

Tú, mona, que eres tan ágil y trepas los árboles con tanta facilidad, serás mi vigía y observarás desde lo alto los movimientos del enemigo.

Tú, oso, que eres tan fuerte y ágil, escalarás las murallas y sorprenderás al ejército enemigo".

Entre los que se presentaron al llamado del rey estaban también el burro y el conejo. Al verlos, los ministros sacudieron la cabeza diciendo: "Majestad, el asno no sirve para la guerra: tiene fama de ser animal miedoso".



El león lo observó y les dijo a sus consejeros: "Su rebuzno es más potente que mi voz. Por lo tanto, estará cerca de mí y será mi cornetín de órdenes".

A continuación señalaron al conejo: "de todos modos, este, su majestad, que es mucho más miedoso que el asno, mándelo a su casa".

Una vez más el león tomó su tiempo para pensar. Se volvió al conejo y le ordenó: "tú, que siempre vas por delante de tus enemigos y has aprendido que para salvarte debes correr más rápido que nadie, serás mi emisario; así, los soldados recibirán mis órdenes como un rayo".

Dicho esto, se dirigió a todos y les dijo: "podemos ir a la guerra, ya estamos preparados".

Aprendizajes

- El liderazgo consiste en la capacidad de sacar y explotar lo mejor de cada miembro del equipo en beneficio del bien común.
- El verdadero líder conoce a los miembros de su equipo, sabe que cada uno tiene habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias, que se deben aprovechar para lograr los objetivos del equipo.
- El líder reconoce la importancia de la participación y valora el aporte de cada miembro del equipo.

PUESTA EN COMÚN: tiempo, (C)

Al concluir la lectura, pregunta: ¿qué les pareció, qué opiniones tienen? ¿Qué aprendizajes podemos sacar de la actitud del león? ¿Cuál fue la reacción de los animales cuando habló con cada uno?

El facilitador va anotando en un papel sulfito todos los aportes y los va enriqueciendo (ver al final de la fábula).

B. CONOCER LAS FUNCIONES DEL LIDERAZGO

El facilitador solicita a los participantes que se junten en parejas; de ser posible, en caso de que alguien quede solo, el facilitador hará de su pareja.

Entrega a cada pareja una tarjeta (cartulina) con un escrito, que lo leerán, conversarán brevemente sobre el contenido y uno de ellos será el vocero.



FUNCIONES DEL LIDERAZGO ¹⁴

FUNCIÓN DE DIRIGIR Y ORIENTAR

Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo trazado.

FUNCIÓN DE PARTICIPAR Y DELEGAR

Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, ya no solo orientando sino cumpliendo con una parte del programa. Cuando el principal dirigente participa en las tareas, el grupo desarrolla un elevado nivel de motivación para el trabajo.

FUNCIÓN DE CONSULTAR Y DECIDIR

La decisión constituye una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas; una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato. La consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar en documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión.

FUNCIÓN DE PREVER Y PLANIFICAR

Prever significa ver con anticipación los acontecimientos venideros, para ello no requiere ser adivino ni consultar a uno de ellos, sino lo que se precisa es realizar un estudio histórico y luego un análisis de los sucesos actuales, así se podrán determinar lo que vendrá para los integrantes y la organización en el futuro.



¹⁴ Gestipolis, funciones del liderazgo. Artículo de Ángel López Maza, 2014.

FUNCIÓN DE GESTIÓN

Es la habilidad para buscar y obtener los recursos que necesita para cumplir con su papel.



FUNCIÓN DE RENDIR CUENTAS

La rendición de cuentas es un procedimiento con diferentes metodologías que nos sirve para que todos conozcan las acciones y los resultados del cumplimiento de responsabilidades. No demuestra sumisión de una voluntad a otra, sino que manifiesta la transparencia con la que actuamos y el respeto al derecho de los otros para conocer y opinar.

PUESTA EN COMÚN: tiempo, 20'

Se realiza la plenaria, el vocero de cada pareja presenta el resultado del trabajo. Luego el facilitador invita a los participantes a recordar la fábula e identificar cuáles de las funciones estudiadas cumplió el león. Después de compartir el facilitador recuerda las seis funciones de un liderazgo.

CIERRE: tiempo, 10'

El facilitador pregunta: ¿qué aprendizaje o experiencia se lleva cada uno del taller? Luego de que todos hayan compartido, agradece la participación.

Despedida.

ANEXO

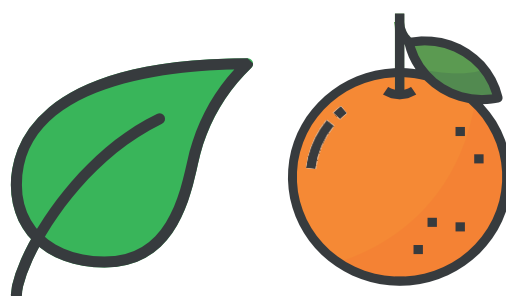
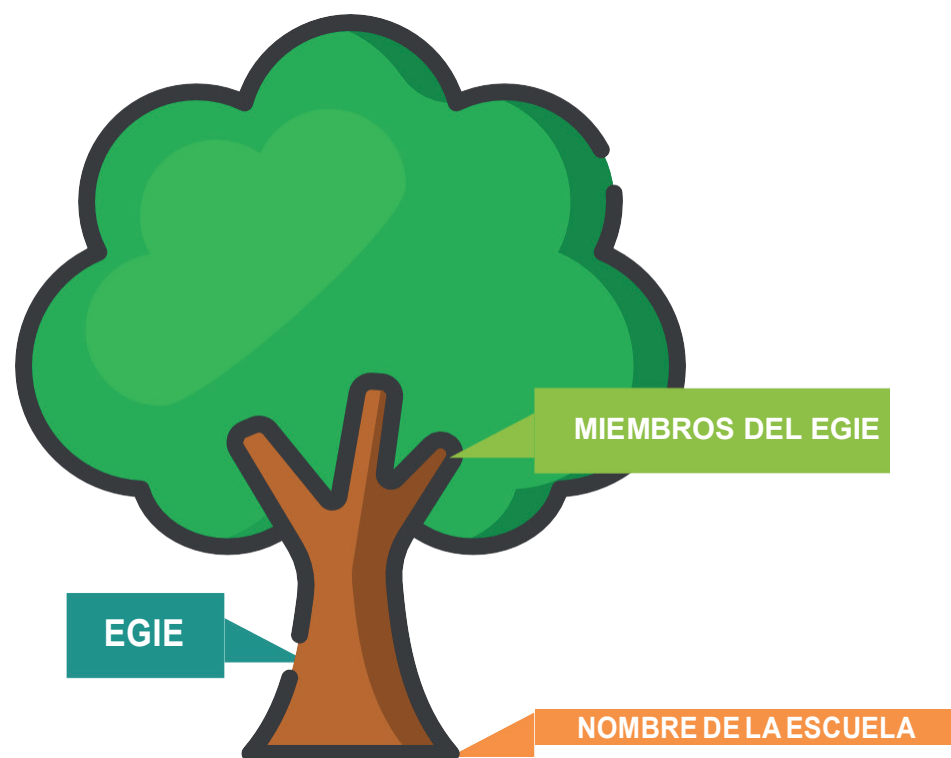
EL ÁRBOL

El árbol debe ser grande y ocupar todo un papel sulfito.

En la raíz se pondrá el nombre de la escuela.

En el tronco se escribe EGIE.

En el tronco y las ramas los nombres de los miembros del EGIE.





BIBLIOGRAFÍA



- Blejmar, B. (2013). El lado subjetivo de la gestión: del actor que está haciendo al sujeto. Buenos Aires.
- Fullan, M., y Hargreaves, A. (1996). La escuela que queremos. Amorrortu Editores.
- Bolívar, A. (2000). "El liderazgo compartido según Peter Senge", en: Liderazgo y organizaciones que aprenden. Bilbao.
- Bellei, C.; Valenzuela, J.; Vanni, X. y Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago: Lom Ediciones, Universidad de Chile.
- Gvirtz, S.; Abregú, V. y Paparella, C. (2015). Decálogo para la mejora escolar. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Meirieu, P. (2001). La opción de educar. Barcelona: Octaedro.
- Senge, P. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica.
- Harf, R.; Azzerboni, D. R. (2014). Construcción de liderazgos en la gestión educativa: un diálogo entre supervisores y directivos. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar 2016. MEC/JICA. Asunción, Paraguay.



