

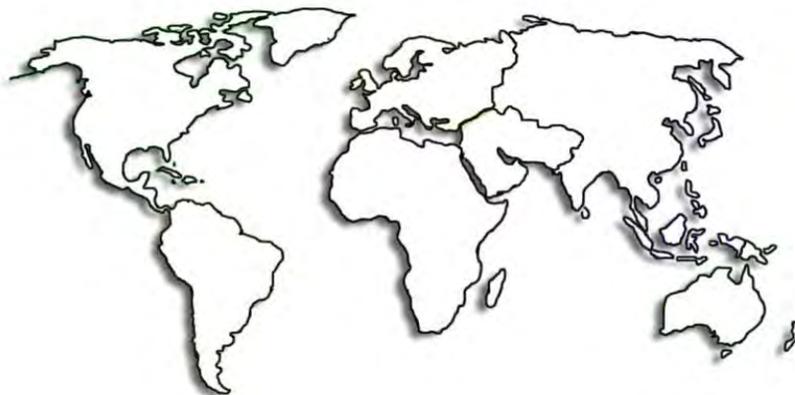


**Programa de Fortalecimiento de
la Educación Básica
AED, El Salvador**

**Informe Formación Asesores de
Gestión del MINED**

MÓDULO III

**HABILIDADES DEL ASESORE DE
GESTIÓN PARA LA ASISTENCIA
TÉCNICA EN LA ESCUELA**



Preparado por: AED
Convenio Cooperativo No. 519-A-00-06-00009-00
LWA Convenio Cooperativo No: GDG-A-00-03-00008-00

Junio-Julio, 2010

CONTENIDO

Introducción.....	1
I Metodología de trabajo.....	2
II Objetivos del Módulo III	2
III. Contenido	3
IV. Resultados	4
V. Hallazgos	8
VI. Lecciones aprendidas	9
VII Evaluación de la jornada	10
VIII. Asistencia	11

INTRODUCCIÓN

El módulo: “Habilidades del asesor de gestión para la asistencia técnica a la escuela”, tuvo un desarrollo de 24 horas presenciales; precisamente, en el presente informe se resumen los productos, hallazgos principales y las lecciones aprendidas.

Para ello USAID –El Salvador, a través del Programa de Fortalecimiento a la Educación Básica ha financiado el proceso de formación, con el apoyo técnico de AED –El Salvador y la coordinación con la Dirección Nacional de Gestión Departamental.

Es importante destacar el entusiasmo con el que el equipo de asesores ha asistido, participado en las jornadas y que justamente se refleja en las evaluaciones realizadas al final de cada sesión de trabajo en las respectivas zonas del país. El total de asesores que han participado en las capacitaciones ha sido de 83, de las cuales 36 son mujeres y 47 hombres.

Los temas que más expectativas causaron en los participantes fueron: técnicas de indagación apoyado de: el arte de preguntar y las preguntas poderosas, la auto reflexión a través de instrumentos, manejo y resolución de conflictos, trabajo en equipo, incluido el juego de roles, entre otros.

La metodología utilizada para el abordaje del módulo, ha permitido que los asesores conecten e integren con facilidad, cada uno de los temas vistos, con su propia dinámica de trabajo que realizan en las escuelas.

MÓDULO III

HABILIDADES DEL ASESOR DE GESTIÓN PARA LA ASISTENCIA TÉCNICA EN LA ESCUELA

I. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El módulo III “Habilidades del asesor de gestión para la asistencia técnica en la escuela”, se ha desarrollado en tres jornadas de trabajo presencial sumando en total 24 horas de formación.

El abordaje se caracterizó por el uso de metodología activa partiendo de los saberes previos y apoyándose de técnicas variadas entre ellas: trabajo individual, trabajo en equipo, estudio de caso, lectura de apoyo, reflexión colectiva, uso de dinámicas, proyección de videos y la auto aplicación de cuestionarios referidos a habilidades sobre efectividad de la asistencia técnica, habilidades de comunicación, manejo de conflictos y estilo del asesor de gestión; estos últimos con la intencionalidad de provocar la auto reflexión.

II. OBJETIVOS DEL MÓDULO III

Objetivo General

Reconocer las habilidades del asesor de gestión en el marco del rediseño de la escuela, para aplicarlas en su asistencia técnica, de manera que identifique y oriente estrategias de abordaje a las diferentes situaciones que viven las escuelas.

Objetivos específicos

1. Reforzar los conceptos básicos de la gestión centrada en los aprendizajes.
2. Identificar y comprender las habilidades requeridas en las estrategias de asistencia técnica a través de la visita a las escuelas.
3. Identificar formas de abordar los temas relacionados al manejo de conflictos, indagación, clima organizacional y cultura de trabajo en equipo en la escuela.
4. Practicar habilidades de trabajo en equipo, negociación, indagación, juego de roles y autocontrol
5. Construir el perfil de habilidades y realizar una reflexión constructiva hacia la propia autoformación.

III. CONTENIDO

TEMAS	COMPETENCIAS
Tema 1: Cualidades y actitudes del líder	Fortalece habilidades para comunicar:
Tema 2: Efectividad del asesor de gestión en la visita a la escuela.	- Habilidades para comunicar a todo nivel de la organización y organismo de administración escolar
Tema 3: El conflicto 3.1 El conflicto en la escuela y la relación con el proceso comunicativo. 3.2 Formas de abordar el conflicto.	- Habilidades para indagar - Direccional con enfoque colaborativo
Tema 4: Comunicación efectiva 4.1 Identificando el tipo de comunicación. 4.2 Comunicación familia y escuela. 4.3 Barreras que existen para una comunicación efectiva 4.4 Percepción. 4.5 Habilidades para la escucha activa	Identifica los problemas relacionados con el clima organizacional.
Tema 5: Manejo del estrés, autocontrol y emociones. 5.1 Estrés positivo. 5.2 Estrés negativo. 5.3 Seis áreas del estrés. 5.4 Técnicas preventivas. 5.5 Técnicas existentes para cambiar la percepción, interpretación o evaluación de los acontecimientos estresantes.	Promueve la solución de conflictos y negociaciones entre el equipo de docente y directores, padres y madres de familia en torno a temas relacionados con la gestión escolar.
Tema 6: Estilo de asesoría de gestión	Practica la escucha activa, la solución de problemas de forma participativa.
Tema 7: Manejo efectivo del tiempo. 7.1 Administración del tiempo.	
Tema 8: La técnica de indagación en la escuela y la interpretación. 8.1 ¿En qué consiste la técnica de indagación? 8.2 El arte de hacer preguntas y preguntas poderosas. 8.3 Fases del proceso de la indagación. 8.4 Criterios para formular preguntas de indagación.	
Tema 9: Trabajo en equipo. 9.1 Dinámica de juego de roles. 9.2 Interpretación de los criterios o elementos de gestión. 9.3 Elaboración de instrumento como guía para la asistencia técnica en gestión.	

IV. RESULTADOS

Resumen de los aportes de las temáticas desarrolladas con los asesores de gestión

■ Reflexiones del equipo de asesores sobre cualidades y actitudes del líder

- Como asesores de gestión no solo debemos estar preparados con teoría sino además fortalecer nuestras habilidades y practicarlas.
- No solo basta tener conocimiento aparente de las escuelas, sino que necesitamos indagar aun mas sobre el trabajo que realizan sus actores para poder orientar y actuar correctamente.
- Necesitamos siempre ser empáticos con quienes trabajamos.
- Los asesores orientamos y apoyamos a los directores tratando de convencerles y no de imponerles.
- Debemos ir cambiando los instrumentos y nuestra forma de actuar y en su lugar aplicar herramientas que ayuden a la escuela.
- Es importante tener altas expectativas de nuestro propio trabajo así como del que realizan los directores.

■ Reflexiones principales sobre el tema: “Conflicto en el ambiente escolar”.

- Los conflictos son naturales, nos ofrecen la oportunidad de aprender y crecer.
- El compartir experiencias vividas por los asesores en la escuela ha permitido cuestionar su rol, dando lugar a replantear nuevas estrategias de apoyo al director, subdirector y organismos de administración escolar, quienes son protagonistas en la resolución de conflictos en sus centros educativos.

■ Técnica de indagación

Preguntas poderosas, construidas por los asesores para indagar con los directores, subdirectores, equipos y organismo.

Ambiente escolar

- ¿Cómo influye el ambiente de inseguridad en los aprendizajes?

- ¿Qué estrategias están implementando para mejorar el clima institucional?
- ¿Qué factores influyen para mantener un ambiente agradable en la escuela?
- ¿En qué medida el ambiente escolar está favoreciendo los aprendizajes?
- ¿Qué podemos mejorar del ambiente escolar?
- ¿Cómo podríamos crear un ambiente ideal para los aprendizajes significativos?
- ¿En cuales otras formas de colaboración se pueden pensar para que los padres y madres decidan apoyar en la mejora de los resultados académicos?
- ¿Cómo influye en los aprendizajes de los estudiantes el buen ambiente social de los docentes?
- ¿Cómo ejecuta el plan de convivencia escolar con los diferentes actores?
- ¿Qué acciones están realizando como docentes para mejorar el ambiente escolar?

Rendimiento académico

- ¿Qué estrategias se han tomado para que los padres de familia se involucren en la educación de sus hijos?
- ¿Qué estrategias utilizan para atender el refuerzo académico?
- ¿Qué insumos o materiales toman en cuenta para diseñar el refuerzo académico?
- ¿Cómo el equipo docente ha analizado los resultados académicos de los estudiantes?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en los resultados académicos bajos? y ¿Qué se está haciendo al respecto?
- ¿Cómo se lleva el control de los alumnos con bajo rendimiento académico?

Planificación estratégica

- ¿Qué elementos han considerado en la planificación estratégica de la escuela?
- ¿Cómo participan los padres de familia en la elaboración y ejecución del PEI?
- ¿Cómo piensan lograr incrementar la participación de los actores en la planificación estratégica de la escuela?
- ¿Cómo los acuerdos del Proyecto curricular del centro, está incrementando el compromiso de los docentes?
- ¿Qué beneficios han obtenido los estudiantes con la planificación estratégica?

Organización

- ¿Por qué es importante estar organizados?
- ¿Cuál sería la organización escolar apropiada para lograr el propósito de la escuela?
- ¿Cuáles son las estrategias que se pueden implementar para que la organización escolar sea efectiva?
- ¿Qué tan funcional es su organigrama escolar?
- ¿Cómo están organizados los sectores de la comunidad educativa?
- ¿Cómo se evidencia esta organización en los aprendizajes de los estudiantes?
- ¿Qué criterios considera para organizar la planta docentes?
- ¿Qué acciones está realizando el Organismo para dinamizar el buen funcionamiento de la escuela?

Preguntas elaboradas por asesores de programas

- ¿Cómo beneficia el programa de refrigerio escolar?
- ¿Qué impacto ha tenido el programa de paquetes escolares en su comunidad educativa?
- ¿Cómo la escuela está apoyando el programa de alfabetización? y ¿Qué beneficios tiene para la comunidad educativa?

Conclusiones de los asesores sobre la técnica de indagación

- Es necesario prestar atención a la calidad de la pregunta.
- Es importante tomar en cuenta que muchas veces las respuestas o explicaciones las encontramos al re-preguntar.
- Las preguntas deben ser profundas en contenido, sin olvidar que a veces no hay respuestas sino explicaciones.
- Las preguntas debe de tener las características de: puntuales, claras y precisas.

■ Importancia del trabajo en equipo en el marco del Plan Social Educativo

- Fomentar el liderazgo, organización y generar la participación entre los actores en los proyectos escolares.

- Para poder lograr el trabajo en equipo, es necesario coordinar como asesores de gestión, modelar el trabajo en equipo y conocer la comunidad educativa es determinante.
- Para propiciar el trabajo en equipo es importante identificar y fortalecer el liderazgo del director, subdirector, equipos organizados; así como, generar los espacios para que las familias participen, contando con un plan de acción que fomente la comunicación efectiva, identifique talentos y que beneficien los aprendizajes de los estudiantes.

■ Reflexiones sobre la asistencia técnica del asesor de gestión durante la visita (juego de roles)

- Conviene coordinar con anticipación la visita del asesor con el director, sobre todo cuando éste tiene grado a cargo.
- Debe haber una relación de apoyo hacia el director, subdirector, equipos y organismo, haciendo uso de preguntas de indagación y reflexión, cuidando el manejo adecuado de las emociones, fortaleciendo el trabajo en equipo y el rol de cada uno de los actores.
- Es importante identificar los diferentes momentos y espacios en los que se desarrolla la asistencia técnica, teniendo siempre presente el objetivo de la visita y las expectativas del director, contribuyendo de esa manera a fortalecer su liderazgo.
- Es sumamente importante que al final de la reunión, el cierre incluya la toma de acuerdos o compromisos por el director y los demás actores involucrados, definiendo como asesor, la estrategia adecuada para darle seguimiento.
- Es importante repensar las respuestas dadas por el asesor de gestión a las inquietudes de la comunidad educativa, debiendo hacerse a la luz de la normativa.
- El observar y escuchar activamente es una excelente habilidad que como asesores de gestión debemos fortalecer.

V. HALLAZGOS

■ Indagación de los asesores de gestión

Los asesores de gestión se han visto familiarizados y asociados con el rol de revisar, principalmente de aspectos administrativos en las escuelas.

Sin embargo, con la técnica de indagación, se ha generado el interés por afinar muy bien el tipo y la calidad de las preguntas reflexivas para dialogar, apoyar al director para dinamizar los procesos de gestión escolar.

■ Trabajo en equipo en las escuelas

El equipo de asesores de gestión ha tomado consciencia que dentro de sus escuelas existe verdadero potencial en los distintos sectores para apoyar el rediseño de la escuela, beneficiando los aprendizajes de los estudiantes.

Esto ha generado la identificación de talentos y recursos dentro de la escuela y comunidad, con ello estaría dinamizando el desarrollo de espacios educativos adicionales al desarrollo curricular.

■ Asistencia técnica.

Actualmente los asesores de gestión no cuentan con un instrumento unificado que evidencie la calidad de asistencia técnica brindada a la escuela.

Con el desarrollo del módulo III: “Habilidades del asesor de gestión”, se han generado procesos para recrear instrumentos que les permita:

- Organizar su tiempo de la visita
- Apoyar y fortalecer el liderazgo del director
- Realizar reuniones con equipos y organismo

La finalidad es facilitar un trabajo efectivo, registrar evidencias de avances y compromisos a las que el asesor oportunamente dará seguimiento con las estrategias pertinentes.

■ **Conocimiento de Tiempo Pleno por el asesor de gestión, Plan Social Educativo**

Al plantear la pregunta ¿Qué entiendo como asesor de gestión por escuela de tiempo pleno?, el sentir expresado ha sido que no fueron convocados a los diferentes espacios de socialización promovidos por el MINED, reiterando que únicamente invitaron a los asesores pedagógicos. Sin embargo los que asumen el rol pedagógico y de gestión compartieron algunas ideas que se detallan a continuación:

- Escuelas de Tiempo Pleno, busca trabajar con los recursos existentes.
- Significa combinar el tiempo formal de clases con otras complementarias.
- El fin último es el alumno integral.
- Significa pensar en el rediseñar el aula y la escuela buscando apoyo mutuo entre la escuela y la comunidad.

VI. LECCIONES APRENDIDAS

- La generación de espacios para la reflexión entre pares y el tomar en cuenta las experiencias en campo, hace efectiva la visita a la escuela.
- Preparar la asistencia técnica utilizando el mapa de atención a la diversidad, permite al asesor analizar su estilo de trabajo de acuerdo a las necesidades de la escuela y del director específicamente.
- El uso de instrumentos como cuestionarios permite al asesor de gestión auto reflexionar sobre sus habilidades y comportamientos ante situaciones que se vinculan con su trabajo en la escuela, lo que favorece la empatía y la actitud de apoyo.
- La formación del asesor de gestión ha fortalecido su rol de asistencia técnica como apoyo, acompañamiento, asesoría y empoderamiento del director, subdirector y organismos.
- La aplicación de la técnica de indagación, permite encontrar alternativas de solución desde las mismas posibilidades de los actores de la escuela, lo que genera efectividad en la asistencia técnica.

VII. EVALUACIÓN DE LA JORNADA

PERTINENCIA DEL TEMA	TOTALMENTE DE ACUERDO	%	DE ACUERDO	%
El tema está relacionado estrechamente con el ámbito de mi trabajo.	72	87	11	13
Los temas estudiados son parte del modelo educativo.	76	92	7	8
En general esta formación es pertinente y me está apoyando en el desarrollo de mi trabajo.	74	89	9	11
El aprendizaje grupal y reflexivo, como metodología, es importante para replantearse el trabajo de los asesores.	76	92	7	8

DESARROLLO DEL EVENTO	TOTALMENTE DE ACUERDO	%	DE ACUERDO	%
El desarrollo de la agenda ha sido completo.	71	86	12	14
El expositor conoce el tema y apoya el aprendizaje.	73	88	10	12
Las reflexiones son pertinentes y aclaran los conceptos.	77	93	8	7

COMPETENCIAS A DESARROLLAR	TOTALMENTE DE ACUERDO	%	DE ACUERDO	%
Los logros dependen de mi desarrollo profesional y actitud.	77	93	8	7
Los temas vistos me motivan a investigar y a estudiar más.	76	92	7	8
Las competencias se pueden lograr con esta formación.	73	88	10	12
Trabajo colaborativo	79	95	4	5

APLICABILIDAD DE LOS TEMAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	%	DE ACUERDO	%
Puedo aplicarlos en un 100%	69	83	11	13
Puedo aplicarlos en un 75%	3	4		

LO QUE MÁS APLICARÉ EN MI TRABAJO	TOTALMENTE DE ACUERDO	%
Preguntas de reflexión	24	29
Interpretación de los criterios de gestión	43	52
Autorreflexión	16	19

VIII. ASISTENCIA

El total de horas que ha comprendido el desarrollo del módulo de **Habilidades del asesor de gestión para la asistencia técnica a las escuelas** ha sido de 24, las cuales se detallan para cada una de las zonas:

FECHA	OCCIDENTE	CENTRAL Y PARACENTRAL	ORIENTE	TOTAL
23 y 24 de junio	28	21	25	74
12 y 13 de julio		9		9
			Total	83
22 de julio	30	29	23	82

Por género

GÉNERO	F
Hombres	47
Mujeres	36
Total general	83