

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA HACER DEL TRABAJO EN EQUIPO
UNA POLITICA INSTITUCIONAL**

ALBA ROCÍO MARTÍNEZ GOEZ

albarociomartinez@yahoo.es

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

CIEDU

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

MEDELLÍN

2012

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA HACER DEL TRABAJO EN EQUIPO
UNA POLITICA INSTITUCIONAL**

ALBA ROCÍO MARTÍNEZ GOEZ

Proyecto para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa y Gestión de
Proyectos

Asesor

Jhon Jorge Santafé

Coordinador de Especialización

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

CIEDU

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

MEDELLÍN

2012

Nota de aceptación

Medellín, febrero 18-II-2012 -

AGRADECIMIENTOS

En la realización de este trabajo he aprendido que es necesario unirse, no para estar juntos, sino para aprender a hacer las cosas juntas. Que la fortaleza más grande que tiene una institución es transformar su grupo de trabajo en un verdadero equipo.

Se aprende de todas las situaciones que nos presenta la vida, por eso dedico este trabajo al grupo de trabajo de la Institución educativa a la que pertenezco, porque me enseñó que ya los viejos estilos de administración, deben ir transformándose para dar paso a nuevos liderazgos en los cuales el trabajo en equipo y las nuevas tecnologías ocupan un papel fundamental.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis amigos y familiares que me apoyaron con sus críticas constructivas, con sus reflexiones y aportes y con sus conocimientos técnicos, que me permitieron aprender de ellos y fortalecerme en mis convicciones profesionales y éticas. Me mostraron que solo se aprende en la convivencia con el otro cuando uno está abierto al cambio, a transformar sus creencias y actitudes y a compartir sus experiencias.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	Página 7
Identificación de la organización	Página 9
Descripción general	Página 12
Análisis o diagnóstico situacional	Página 14
Planteamiento del problema	Página 14
Justificación	Página 21
Objetivos	Página 23
Marco de referencia	Página 24
Proyecto de intervención	Página 38
Conclusiones	Página 47
Bibliografía	Página 50
Anexo 1. RAE	Página 51
Anexo 2. Matriz de Vester, Árbol de Problemas	Página 52
Anexo 3. Matriz de Marco Lógico	Página 55
Anexo 4. Encuesta sobre Trabajo en Equipo.	Página 61

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende responder a las preguntas ¿qué es el trabajo en equipo?, ¿cuál es su importancia y la relación que tiene con el ejercicio de un estilo de liderazgo transformacional?, ¿cómo afecta a una institución el hecho de no tener como una de sus políticas de calidad el trabajo en equipo al igual que en sus planes de mejoramiento?; ¿cómo podemos promover y poner en marcha el trabajo en equipo, como instrumento de participación y transformación de la cotidianidad escolar? ¿Qué estrategias gerenciales se tienen que implementar?

Se hacen algunas precisiones sobre el concepto de liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional y trabajo en equipo. Estableciendo la relación entre el liderazgo y el trabajo en equipo como una relación inseparable, y necesaria para abordar los procesos de transformacional organizacional y de liderazgo tradicional hacia un liderazgo transformacional. .

Se pretende hacer un acercamiento crítico al concepto de trabajo en equipo y su relación con la implementación de un nuevo liderazgo al interior de las instituciones, como una posibilidad de articular y transformar la práctica pedagógica y administrativa, generando nuevos procesos y fortaleciendo las formas de participación democrática.

Se plantean algunas reflexiones acerca de cómo se viene ejerciendo el liderazgo por parte de un grupo de directivos docentes y se proponen elementos para iniciar la transformación de el estilo de liderazgo tradicional, que ha generado escasa innovación, poca preparación académica en temas de gerencia educativa, poca participación de los integrantes de la comunidad educativa en sus procesos, estructuras rígidas, baja calidad de la educación, ineficiencia en los procesos de administración y gestión de recursos, deterioro en la imagen de directivos y docentes, y se analiza cómo es necesario comprender que el liderazgo tiene que ver más con estrategias, visiones a largo plazo, compromiso de equipo, que con el carisma, con el ejercicio de la autoridad, la administración de recursos o con el rango, y la importante que es para la transformación de la institución, el que los directivos docentes comencemos a reflexionar sobre nuestro estilo de liderazgo y la forma como este afecta el desarrollo de los procesos gerenciales y pedagógicos.

Reconociendo que cada institución desarrolla experiencias y vivencias muy variadas y que de alguna manera todas son validas como tal, trabajaremos en la definición conjunta de conceptos como trabajo en equipo, liderazgo. Estrategias, dirección, comunicación y sus implicaciones en el desarrollo de los proyectos educativos institucionales, y de cómo se han venido aplicando al interior de la institución, analizando las fallas que se han cometido

y tratando de plantear alternativas para el fortalecimiento del trabajo en equipo y el liderazgo al interior de la institución educativa G.R.M

Se aplican algunos instrumentos como:

- La encuesta que nos da conocer el significado que le dan los docentes y administrativos al trabajo en equipo en su labor pedagógica y administrativa, lo que nos permite comprender algunas de las confusiones que se manejan, entre ellas la de trabajo en grupo y trabajo en equipo.

-La matriz de vester que nos permitió conocer los problemas más importantes y seleccionar el crítico

-El árbol de problemas y el árbol de objetivos que nos permiten visualizar los problemas y su transformación.

Por último se plantea un proyecto de intervención para ir desarrollando algunas estrategias de trabajo que permitan ir avanzando hacia la construcción e implementación de estrategias gerenciales para hacer del trabajo en equipo una política institucional.

IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE: INSTITUCIÓN EDUCATIVA GABRIEL RESTREPO MORENO

DIRECCION: Carrera 39b No85-60 – Comuna tres – Medellín – Departamento. de Antioquia – Teléfono 5710343

Rector: José Alonso Mira Pérez

Visión

Para el 2012 la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno será modelo en el desarrollo de sus procesos de gestión directiva, académica y administrativa y de comunidad y en la formación cultural, académica y humanista de la niñez y la juventud de la comuna tres.

Será líder en la formación de personas integrales, capaces de desempeñarse responsable y eficientemente en la sociedad mediante una educación de calidad que desarrolle en sus educandos el espíritu emprendedor, como garantía de ingreso a la educación superior y al mercado laboral con éxito.

Fundamentará su que hacer en el modelo pedagógico cooperativo y colaborativo como contribución al desarrollo de las competencias académicas, ciudadanas y laborales entre los estudiantes y estará comprometida con una nueva cultura de trabajo y de la convivencia social que sea respetuosa de la libertad individual, promotora de los derechos humanos, tolerante y constructora de una nueva sociedad más justa, más equitativa y más humana, para lo cual alimenta su acción educativa en los principios de justicia, respeto a la persona, ética, dialogo responsabilidad compartida, corrección fraterna, participación comunitaria y trabajo en equipo.

Misión

La I.E Gabriel Restrepo Moreno forma personas integrales en la vida y para la vida que sean respetuosas, con sentido de pertenencia, espíritu investigativo y conciencia ecológica, capaces de desenvolverse en la sociedad actual, usando la informática como eje trasversal de su formación, líderes en la convivencia y el desarrollo social.

Busca con métodos pedagógicos, profundizar permanentemente con el estudio de las ciencias de la educación y la experiencia de cada día, conservar, difundir y comunicar el conocimiento científico, técnico y académico, artístico y cultural a las nuevas generaciones

de colombianos y colombianas, formando ciudadanos comprometidos con la vida familiar y el cambio social.

Descripción de la institución.

La Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno fue creada en el año 2002 a partir de la fusión de la escuela Santa Bernardita y el Colegio Gabriel Restrepo Moreno; está ubicada en la comuna tres zona nororiental de Medellín, atiende 2200 estudiantes provenientes del barrio Manrique las Granjas, San José la Cima y Las Nieves. Su población en su gran mayoría pertenece los estratos uno, dos y tres. Ofrece educación en los niveles de educación preescolar, educación básica primaria y secundaria y educación media modalidad académica, atiende a la población adulta en la jornada nocturna

En general los padres de familia presentan bajo índice de escolaridad, debido a que muchos de ellos son inmigrantes del campo y de los pueblos de Antioquia y Chocó, como consecuencia del conflicto armado, el desplazamiento forzado, el desempleo y la búsqueda de nuevos horizontes.

Gran parte de los padres y acudientes trabajan como obreros, otros en la economía informal, ventas ambulantes, servicio domestico, la industria y el comercio, por lo que sus ingresos no superan el salario mínimo mensual. En la población estudiantil se presenta problemas de consumo de drogas, licor, cigarrillo, maltrato infantil, delincuencia juvenil, prostitución y embarazo a temprana edad. Hay fuerte influencia de grupos armados de desmovilizados. Los estudiantes manifiestan carencias afectivas, desmotivación para el estudio, ausentismo y deserción escolar, violencia intrafamiliar, dificultad para acatar las normas y agresividad entre otros.

En la parte administrativa cuenta con un rector y cuatro coordinadores, tres dedicados a la convivencia y uno a la coordinación académica, lo que ha permitido organizar los procesos pedagógicos, reestructurar el Proyecto Educativo Institucional, recontextualizar los planes de estudios por competencias y definir el modelo educativo y pedagógico institucional.

Entre las debilidades institucionales se cuentan:

1. La poca aplicación que tiene en la práctica las políticas de calidad.
2. Se cuenta con un estilo de administración vertical, centrada totalmente en la persona del rector, y con bajo nivel de exigencia a los docentes, lo que hace que su sentido de pertenencia y compromiso con la institución presente falencias muy notorias.
3. En lo pedagógico predomina el modelo de enseñanza tradicional.
4. Hay dificultad para comprometer a los docentes con el modelo pedagógico institucional

5. El trabajo en los proyectos transversales es escaso, lo que no permite los procesos de transformación institucional.
6. No se ha podido consolidar un equipo de trabajo a nivel administrativo, las coordinaciones trabajan por separado.
7. Los equipos de trabajo en los docentes funcionan coyunturalmente para cumplir determinadas tareas.
8. El trabajo pedagógico con los alumnos se hace más bien a través de trabajo en grupos.

1. DESCRIPCION GENERAL

1.1 ANTECEDENTES

A finales de 1980 se inicia en Colombia el proceso de descentralización, en el cual se da por primera vez la elección popular de alcaldes y gobernadores, buscando ampliar los espacios de participación ciudadana. Luego con la entrada en vigencia de la Constitución del 91, se sientan las bases para el desarrollo local y regional, en el que los servicios sociales como salud y educación se comienzan a administrar localmente. En esta atmósfera de democracia y participación entran a regir la ley de competencias y recursos de 1993 y la ley general de 1994, que establece el nuevo marco de funcionamiento del sector educativo, el cual es refrendado por la ley 715 de 2001. De esta manera el Ministerio de Educación Nacional define los grandes lineamientos de la política del sector y a su vez los municipios certificados comienzan a ser responsables de prestar directamente el servicio.

Las instituciones educativas adquieren autonomía para elaborar su P.E.I. Así como para elaborar su plan de estudio, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo. También se constituye el gobierno escolar para garantizar la participación de todos los estamentos en la toma de decisiones.

Desde el año 1978, el sistema educativo nacional ha estado en permanente cambio, llegando hasta el año de 1994 cuando se aprueba por el congreso de la república la ley 115 o Ley General de Educación, que entra a modificar la Ley de Educación de 1903 que regía para todo el territorio nacional.

Con ella se plantea la necesidad de transformar administrativa y pedagógicamente las instituciones educativas, tratando de cambiar las viejas estructuras para enfrentar los nuevos retos de la sociedad del conocimiento y de la constitución política de 1991, la cual plantea el paso de una democracia representativa a una democracia participativa y pluralista.

El sistema educativo no era ajeno a esta realidad histórica, la autoridad estaba centralizada en el personal del ministerio y la secretaría de educación, quienes delegaban funciones a los directores de escuela primaria y rectores de los colegios de bachillerato, luego este poder, restringido, descendía a los administrativos y finalmente a los docentes.

A los alumnos y a los padres de familia les correspondía acogerse a las decisiones que tomaran los directivos y docentes, cumplir las tareas y acatar las disposiciones, las sanciones y hasta las expulsiones de estudiantes de las instituciones educativas sin derecho a controvertirlas.

A partir de la constitución de 1991 se empieza a hablar de una democracia participativa y pluralista y con la ley 115 de 1994, en las instituciones educativas se implementan procesos de participación con fundamento en la constitución. Cabe resaltar entre ellos: los consejos directivos y académico, el consejo de padres de familia y de estudiantes, las personerías escolares, y recientemente las contralorías escolares con el fin de que se implementaran estos procesos.

Si bien tímidamente comienzan a funcionar, todavía hoy podemos decir que el ejercicio de la democracia participativa tiene serias limitaciones y presenta fallas en las instituciones, su funcionamiento es más de carácter formal y protocolario, que real, pues es muy poca la incidencia real de estos organismos en la transformación de las instituciones educativas.

Podemos afirmar que, en nuestras instituciones se sigue funcionando con un modelo de democracia representativa, con una estructura jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se concentran las funciones y se toman las decisiones, el poder sigue centrado en la figura del rector. Como lo afirma la guía para el mejoramiento institucional, los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su P.E.I

Las Instituciones Educativas no son organizaciones en aprendizaje como lo plantea Senge, ya que se dedican a reproducir lo que ya saben, no le sacan el máximo provecho a sus experiencias aprendiendo de ellas, no convierten el aprendizaje de las personas en conocimiento colectivo (Senge 1990). Para este autor las organizaciones inteligentes son: “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y en donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

1.2 ANALISIS O DIAGNOSTICO SITUACIONAL

“La cooperación es la convicción de que nadie puede llegar a la meta, si no llegan todos”
Virginia Bard

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo fortalecer el trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad educativa de forma que se convierta en una política institucional que fomente la participación y la cualificación de los procesos educativos en la institución educativa Gabriel Restrepo Moreno de manera que permita apropiarse de un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional.

La matriz de Vester y los arboles de problema y de objetivos, hacen parte de la identificación del problema, el cual una vez identificado se sustenta con mayor profundidad a través de un diagnóstico situacional para el que se aplica como instrumento una encuesta, que nos permite conocer en forma más objetiva el estado real de la institución en cuanto a la apropiación e implementación del trabajo en equipo, como una política institucional fundamental en la transformación del estilo de liderazgo tradicional.

La educación en Colombia ha estado dirigida por modelos de administración tradicional, los cuales han correspondido a un estilo de liderazgo centrado en la autoridad y en la figura del rector como cabeza de una estructura piramidal. Esta estructura organizacional piramidal ha sido poco a poco cuestionada por leyes y normas educativas, como la Constitución del 91, la ley 115 y el decreto 1860 de 1994, que buscan sentar las bases para democratizar las instituciones educativas, creando los consejos directivos, los consejos de estudiantes, los consejos de padres y las personerías estudiantiles; sin embargo, estos esfuerzos son absorbidos en su gran mayoría por los paradigmas tradicionales dominantes. Cada vez se ve más la necesidad de cuestionar estas estructuras y paradigmas, para hacer las transformaciones que la sociedad global, tecnológica y del conocimiento le está exigiendo a las instituciones.

La I.E.G.R.M no es ajena a esta crisis de liderazgo y , en sus componentes básicos, la administración corresponde a un modelo tradicional porque:

-Se trabaja con un modelo de administración tradicional, centrado en la figura del rector vertical y autoritario

-No existe una política clara de comunicación e información que permita tomar decisiones, unificar criterios y mejorar los procesos.

-No existe una política clara de comunicación e información que permita tomar decisiones, unificar criterios y mejorar los procesos.

-No se trabaja con políticas institucionales, sino con criterios personales

-Su dirección está centrada en mecanismos rígidos y que funcionan con base en ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo el rector durante años de trabajo. Este "liderazgo tradicional" es todo lo contrario de lo que son los líderes en organizaciones de aprendizaje en las cuales ellos son guías y maestros, responsable de diseñar los mejores procesos de aprendizaje.

-A pesar de que en la constitución se habla de democracia participativa, de mecanismos de participación democrática, estos funcionan de manera formal, su incidencia en la transformación de la I.E y en la toma de decisiones es muy poca.

-La estructura de manejo de poder y autoridad es piramidal en cuya cima está el rector quien toma todas las decisiones.

-La delegación de funciones es formal. Se confía poco en el equipo administrativo, la última palabra la tienen el rector.

-El equipo administrativo (coordinadores) se reúne esporádicamente y por iniciativa del rector para dar o recibir informes básicamente.

-No existe una política de trabajo en equipo, las decisiones se toman individualmente y se consultan con el rector. La coordinación académica trabaja por un lado y la de convivencia por otro.

-Cada componente de la estructura funciona en forma separada, no podemos decir que funcione como un sistema articulado

-Aunque hay algunos mecanismos escritos para comunicar algunos eventos o actividades (cronograma anual, agenda semanal) la comunicación se hace de persona a persona con rectoría.

-El manejo de los recursos se hace por parte del rector, según las necesidades que él considere y se aprueban por el consejo directivo, no hay un plan anual de inversión

construido con la participación de la comunidad educativa. El suministro para suplir las necesidades, no es oportuno ni de acuerdo con éstas, depende del criterio del rector, de su disponibilidad de tiempo.

-Hay una concentración casi total de las funciones en la figura del rector, tanto académica, de convivencia, como administrativa, lo que hace que los procesos de toma de decisiones sean muy lentos y poco oportunos

--Se responde a las necesidades, problemas, y a las actividades que se presentan día a día.

-No hay definidas unas claras políticas administrativas de trabajo con el personal docente y la comunidad.

-La evaluación institucional se aplica con la participación de un reducido grupo de personas de la comunidad educativa, sus resultados no se dan a conocer y no es utilizada para mejorar los procesos administrativos.

-Son escasas las actividades de capacitación, éstas no obedecen a un diagnóstico de necesidades, a unas metas u objetivos, por lo tanto no transforman sustancialmente la práctica pedagógica

-- Poco empoderamiento para la toma de decisiones, poca articulación entre políticas y programas, no se planean juntas.

La Institución educativa Gabriel Restrepo Moreno, aunque tiene consignado en su modelo pedagógico, el trabajo en equipo como una de sus políticas de calidad, no ha podido implementarla y carece de estrategias que posibiliten hacer la transformación pedagógica y administrativa que se requiere, para comprometer a su comunidad educativa en los procesos de transformación, y de esta manera pasar del ejercicio formal de la democracia a la participación real.

Por todas estas razones la Institución es tradicional, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico, se presenta una fuerte concentración de funciones, tareas, responsabilidades y decisiones en la persona del rector, no hay un equipo directivo consolidado, las coordinaciones funcionan aislada y paralelamente, las reuniones son escasas y formales, básicamente para dar a conocer informes del núcleo educativo o de Secretaría de Educación, pero no para el análisis y la planeación. Como lo plantea Gabriela Charnes haciendo referencia a Senge: *En esta perspectiva el aprendizaje no solo es adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa en las organizaciones a través de diversas instancias colaborativas que permitan recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.*

La participación de los padres es principalmente para recibir informes, los alumnos solo participan a través del representante en el consejo directivo, pero el consejo de estudiantes no se reúne. Los docentes tienen su representante al consejo directivo, las reuniones son muy esporádicas, sólo se hacen una cuando se necesita aprobar algo.

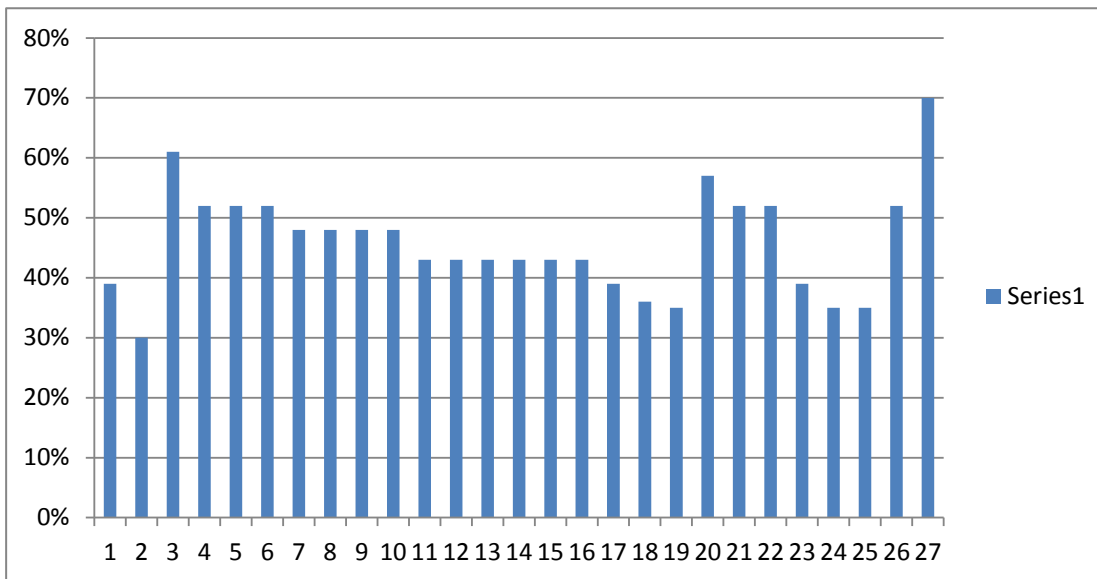
Frente a la situación anteriormente descrita, desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo como una estrategia de participación de la comunidad educativa, permitirá transformar la gestión directiva e implementar las políticas institucionales en busca de la calidad y del mejoramiento de la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno. Como se plantea en la Guía para el Mejoramiento Institucional: tener objetivos claros, concretos y factibles, permite establecer hasta dónde quiere llegar el establecimiento educativo y que desea alcanzar en un determinado periodo. También propicia entre los integrantes de la comunidad educativa la generación de consensos acerca de los caminos que se seguirán para cumplir el plan y, por esta vía, fortalecer los aprendizajes de los estudiantes, además de sus competencias básicas.

A continuación presento un análisis por porcentajes del resultado de la encuesta realizada a los docentes:

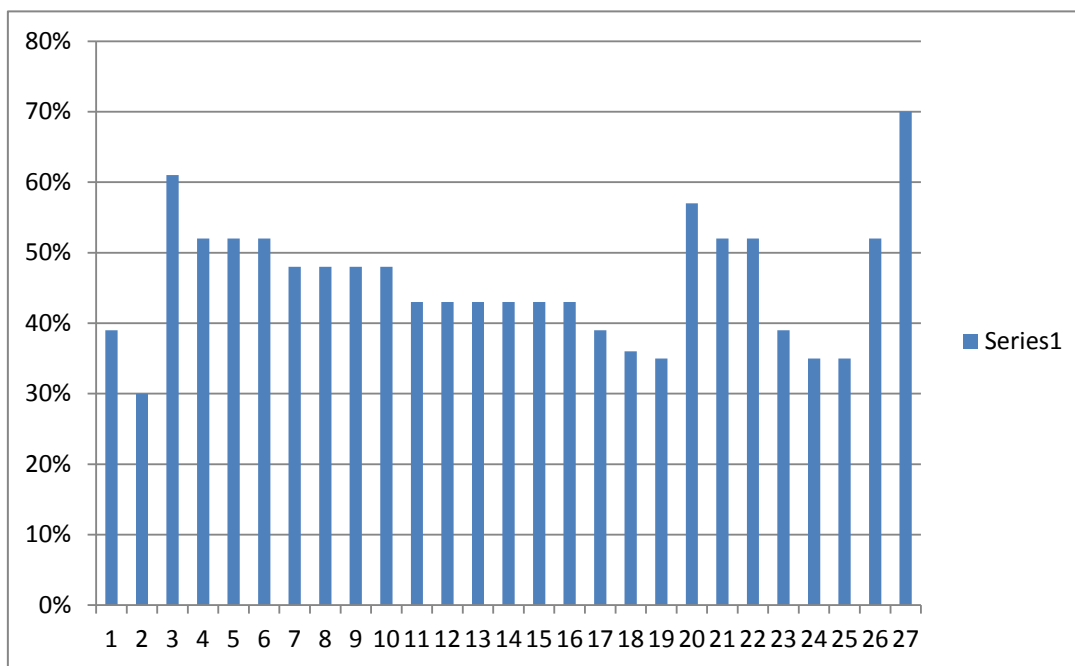
Pregunta **Prioridad de Problemas por frecuencia de mayor a menor**

22	El 39% expresa que nunca los estudiantes, los maestros y los directivos se han capacitado para trabajar en equipo
27	El 30% dice que nunca el modelo cooperativo colaborativo adoptado por la institución educativa guía el que hacer pedagógico en el aula
2	El 61% afirma que casi nunca los conflictos y las diferencias que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa se resuelven en equipo en forma oportuna y en los espacios y tiempos indicados
7	El 52% expresa que casi nunca los representantes de los órganos del gobierno escolar se reúnen con los miembros de la comunidad educativa, para escuchar sus opiniones, conocer sus propuestas y tenerlas en cuenta al momento de planear las actividades
8	El 52% considera que casi nunca los acuerdos, las tareas y las decisiones que se toman en las reuniones de los equipos de trabajo se cumplen
9	El 52% expresa que casi nunca el horizonte institucional es conocido y apropiado por la comunidad educativa en su que hacer educativo
10	El 48% Considera que casi nunca se da una comunicación eficiente entre los miembros de la institución educativa que garantice un buen trabajo en equipo
11	El 48% piensa que casi nunca los docentes tienen conformados equipos de trabajo de acuerdo a sus intereses y competencias para realizar actividades institucionales
12	El 48% piensa que casi nunca los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo que contribuya al mejoramiento institucional
13	El 48% expresa que casi nunca se delegan funciones al personal directivo y docente de la Institución Educativa permitiéndosele tomar las decisiones del caso, según su competencia.
14	El 43% Considera que casi nunca existe un clima laboral en la Institución Educativa propicio para el trabajo en equipo
15	El 43% Considera que casi nunca los directivos de la institución tienen en cuenta las opiniones, propuestas y sugerencias de los maestros para la toma de decisiones
16	El 43% Piensa que casi nunca los órganos del gobierno escolar se reúnen para participar activamente en la planeación, realización y evaluación de las actividades institucionales

17	El 43% Piensa que casi nunca las decisiones tomadas por los órganos del gobierno escolar contribuyen a transformar la vida institucional y a su mejoramiento continuo
18	El 43% opina que casi nunca los maestros en sus clases fomentan el trabajo en equipo entre los estudiantes
19	El 43 % expresa que casi nunca las funciones y actividades del comité de calidad son conocidas y compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa
21	El 39% Considera que casi nunca las actividades que se realizan son evaluadas por diferentes equipos de trabajo y sus resultados no son tenidos en cuenta para posteriores planeaciones
23	El 36% expresa que casi nunca se considera el liderazgo ejercido por el personal directivo como democrático y que permita la participación de los demás miembros de la comunidad educativa
24	El 35% Conoce poco las diferencias entre trabajar en equipo y trabajar en grupo
3	El 57% piensa que algunas veces el trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos que se presentan al interior de la comunidad escolar
5	El 52% Piensa que algunas veces existe entre los compañeros de trabajo un espíritu de colaboración y de diálogo que facilite el trabajo en equipo
6	El 52% Expresa que algunas veces se aplica en la institución educativa el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades
20	El 39% de los encuestados considera que algunas veces la administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros.
26	El 35% expresa que algunas veces el estilo de liderazgo que se promueve desde la dirección de la institución educativa es participativo y democrático
25	El 35% Casi siempre prefiere el trabajo en equipo al trabajo individual
4	El 52% Piensa que siempre el trabajo en equipo produce mejores resultados que el trabajo individual
1	El 70% considera que casi siempre hay centralización de funciones y actividades en algunos de los directivos de la institución educativa



RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LA ENCUESTA SEGÚN PORCENTAJES



2. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta pretende aportar elementos que contribuyan a la transformación de algunas prácticas administrativas tradicionales, proponiendo estrategias de participación y comunicación, que permitan emprender nuevas prácticas en consonancia con las políticas de calidad que ha diseñado la institución en su proceso de certificación, aplicando la metodología de trabajo en equipo y liderazgo participativo.

Se pretende comprometer a los distintos estamentos de la Institución, con la implementación práctica de su modelo educativo a través de un verdadero proceso participativo para romper con la dicotomía en que viven nuestras instituciones, entre la existencia de una institución ideal que está en la cabeza de docentes, administrativos y en los libros (PEI, modelo pedagógico, modelo educativo, manual de convivencia etc.), y la vida real, la que se vive en la cotidianidad escolar: la institución tradicional, cerrada a su propio aprendizaje, descontextualizada.

Vemos la necesidad de desarrollar un nuevo estilo de liderazgo al interior de las I.E, pero se presentan una serie de obstáculos para avanzar en este proceso. El primero de ellos es que no se cuenta con un programa de capacitación que forme a los directivos docentes en estas teorías nuevas del liderazgo y su aplicación a las instituciones educativas; además no se tiene claro que son los directivos docentes, el eslabón clave en la transformación de las instituciones. Podría decirse que hay una grave crisis de liderazgo a nivel educativo como lo plantea Bernard Bass: “los enfoques tradicionales de liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican cuales son las exigencias del papel y de la tarea para que sus subordinados alcancen los resultados deseados, al clarificar lo que se requiere del subordinado, dan a los suyos una confianza que les lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento”. Se requiere con urgencia llevar a cabo el proceso de transformación de este liderazgo transaccional al liderazgo transformacional

Las actuales circunstancias de cambio, nos llevan a reconocer y reflexionar sobre como los sistemas tradicionales han obstruido el desarrollo y la capacidad de trabajar en equipo, paralizando de alguna forma el desarrollo de las instituciones y su posibilidad de generar innovaciones y apropiación creativa de la tecnología y de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje

En las nuevas gerencias educativas la colaboración y el trabajo en equipo se convierten en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar a la institución de una visión compartida acerca del horizonte hacia el cual ir, así como de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. Se necesita un cambio de valores de la cultura escolar que trascienda del aislamiento hacia la apertura, del individualismo a la

colaboración, de la dependencia y la obediencia hacia la autonomía y la autorregulación, del manejo de información hacia la búsqueda del conocimiento, del liderazgo representativo al liderazgo democrático y participativo, del trabajo individual o en grupos al trabajo en equipo.

Cambiar las estructuras organizativas rígidas, las ideas, las creencias y las practicas de administración verticales, son una clave fundamental para adecuarse a las nuevas demandas sociales, políticas y administrativas y esto solo es posible si se promueve la experimentación, la creatividad, la autonomía y la capacidad de trabajar en redes y equipos, en proyectos compartidos, rompiendo con la división entre quienes administran y quienes hacen pedagogía.

En la actualidad y dadas las condiciones que pone la globalización, de competencia, disposición al cambio y aprendizaje continuo, los directivos deben representar tanto el papel de líder como el de administrador. El liderazgo de hoy tiene que ver más con estrategias y procesos a mediano y largo plazo que con el carisma de la persona. En el mundo moderno la gerencia y el trabajo en equipo son temas de primordial importancia para la conducción de las instituciones. Las deficiencias en la gestión gerencial influyen de manera negativa en el desarrollo de los procesos académicos y de inserción en sus entornos sociales; por el contrario un trabajo gerencial y en equipo efectivo, son requisito para la adecuación de las instituciones a las condiciones cambiantes del mundo actual.

Este trabajo pretende aportar elementos que permitan iniciar un proceso de reflexión al interior de la institución de cómo se viene desarrollando el trabajo en equipo y qué tipo de liderazgo se ejerce, para a su vez evaluar los resultados que se presentan en las distintas gestiones y en la participación y desempeño de los docentes.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Convertir el trabajo en equipo en la política fundamental para fortalecer la participación comunitaria de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, de manera que contribuya al mejoramiento y a la cualificación de los procesos de gestión institucional.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Capacitar a los miembros de la comunidad educativa en modelos de trabajo en equipo y sistemas de gestión; Para fortalecer el trabajo en los estamentos y escenarios responsables de los procesos de mejoramiento institucional.
2. Generar estrategias de comunicación asertiva espacios y experiencias de participación que faciliten el trabajo en equipo y la toma oportuna de decisiones para el mejoramiento de los procesos curriculares.
3. Implementar un modelo de trabajo en equipo cooperativo, colaborativo fundamentado en el liderazgo transformacional para la gestión curricular según el modelo educativo institucional

4. MARCO DE REFERENCIA

En el presente trabajo se presentan básicamente categorías que dan sustento teórico a la definición del problema y a las posibles soluciones que se plantean en el plan de intervención. En relación con esta idea, debe ser de conocimiento del lector que tanto el liderazgo como el trabajo en equipo son muy importantes al interior de las instituciones educativas al igual que tener claras estas categorías implica que se comience a cuestionar las prácticas pedagógicas que se realizan al interior de los centros educativos y a reflexionar sobre el sentido que se le dan a los conceptos en mención, en estos lugares.

Para comenzar, iniciaré definiendo el liderazgo transformacional como aquel estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores; aquel que permite la participación colectiva, desde diversas perspectivas y con el objetivo de atender una meta común. De acuerdo con Burns un líder transformacional se centra en "transformar" a otros; a ayudarse mutuamente, a mirar a través de los demás, a estar alentando y armonioso, y a mirar hacia fuera de la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores”

Liderazgo, estrategias y aprendizaje organizacional

El liderazgo transformacional como filosofía de trabajo abre espacios de reflexión que conllevan a la organización hacia el replanteamiento de sus estrategias y planes para construir el horizonte colectivo que congrega a todos sus miembros como equipo de trabajo. Esto se lleva a cabo a través del aprendizaje organizacional que no es más que un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio.

Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea asumido por los trabajadores de la entidad.

La organización, definida como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión, se transforma a través del aprendizaje organizacional. En ella, vista como sistema de

actividades conscientemente coordinadas, la cooperación es esencial. Su existencia está sujeta cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

La incorporación de la estrategia en la organización obedece a diversos procesos de planeación, evaluación, estructuración de ideas y propuestas de cambio para mejorar los ambientes y procesos organizacionales. Según K. J. Halten (1987) la estrategia "es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos". La estrategia es el medio, la vía, es el cómo, para la obtención de los objetivos de la organización; es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar; los análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

El liderazgo como guía de trabajo

Entre las múltiples definiciones de estrategia, Fred Nichols la define como "la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares". Dicha red amerita de un ejercicio reflexivo previo, orientado por un líder que promueva la dinamización de procesos a través del compromiso y la participación de los miembros de la organización., para ello se debe tener claro el concepto de liderazgo y trascender en la organización bajo el esquema de aprendizaje organizacional.

El liderazgo visto como el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo determinado de personas, hace que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente en el logro de metas y objetivos. Entendido como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, permite el avance hacia una meta conjunta. En la administración de empresas el liderazgo se entiende el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, aunque este sea personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

En otras definiciones que se pueden encontrar, el liderazgo se presenta como un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o

varias metas, influencia que como se mencionó anteriormente, puede conducir a un trabajo en equipo exitoso y de aprendizaje continuo. Entre los estilos de liderazgo, el que representa la idea que se quiere proyectar en esta propuesta es el liderazgo transformacional.

Este liderazgo se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos; los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. En este, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio.

El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores. Se ocupa de captar la voluntad y la mente de otros; sirve para ayudar a todas las partes a alcanzar una motivación, satisfacción mayor y están relacionadas con mayor sensación de logros. Está impulsado por la confianza, el interés por los demás y el deseo de facilitarle las cosas y no por control directo, las técnicas necesarias están relacionadas con el establecimiento de una visión a largo plazo, concesión de autonomía a las personas para que puedan controlarse a sí mismas, formación y desarrollo de otros así como formulación del reto del cambio en la cultura empresarial; en el caso del liderazgo transformacional el poder del líder se deriva de crear un sentimiento de entendimiento y confianza.

Para entender la dinámica del concepto de liderazgo, se debe identificar como un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. La tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo, se refleja, particularmente en torno a los años 90. Para ese entonces, la noción de liderazgo transformacional era una concepción originada en el campo empresarial que fue trasladada pronto al ámbito educativo.

Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por

Leithwood y colaboradores (1999) es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas

Dimensiones del liderazgo

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

El liderazgo transformacional y sus características

Para finalizar esta recapitulación de distintos estilos de dirección, hago referencia a la teoría del Liderazgo Transformacional, también denominado carismático. Ésta afirma que la o el directiva/o, utilizando el carisma, la consideración personalizada y la estimulación intelectual para dirigir a su equipo, logra inyectarles una nueva vida y transformarles para conseguir metas más elevadas de las que inicialmente se creía posible en una situación dada. El liderazgo así entendido supone un elevado grado de influencia sobre la/os subordinadas/os, de carácter esencialmente personal y que va más allá de lo que la estructura organizativa normalmente puede dar de sí.

Dentro de las características del liderazgo transformacional se encuentran las siguientes:

1. El proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos. Aquí se enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.
2. Es ser un agente de cambio, un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana. El líder es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten. Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro.
3. Líder significa ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados. Ser líder es servir. Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en lograr que sus seguidora/es obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con su misión.
4. El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo

personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio de la persona bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana

Equipos y trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en base a una motivación relacionada. Al no haber ninguna motivación compartida, mejor nos referimos a ‘grupos’. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de grupos: los formales e informales. Los grupos formales son creados por la/os directivos con el propósito de constituirse en equipos encargados de tareas específicas. Los grupos informales son más de naturaleza social, estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos grupos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes. Al plantearse, este tipo de grupo, una meta particular común, también podrá considerarse un equipo. Por ejemplo: equipo deportivo. ¿Ejemplos de ‘equipos’ o ‘grupos’ relacionados con nuestro quehacer?

Equipos y Grupos

La diferencia entre el grupo y un equipo está en que cada equipo es un grupo, pero no cada grupo es un equipo. Un equipo tiene retos más específicos, es más temporal, y por lo general más pequeño que un grupo. La identificación grupal en un equipo es más intensa y consciente que en el caso de los grupos en general. Una de las alternativas para lograr mayor eficacia en el trabajo es el trabajo en equipo pues este permite combinar adecuadamente las capacidades y habilidades de cada uno/a de los/as integrantes del equipo, quiénes persiguen objetivos comunes. Hay que aprovechar las potencialidades que cada persona tiene para alcanzar lo propuesto. El trabajo en equipo se aplica a todas las actividades que involucran a más de una persona, ya sea en una comunidad o dentro de la institución.

La comunicación es un elemento fundamental en el trabajo en equipo y por tanto debe ser considerada como una de las herramientas más empleadas para lograr conseguir las metas comunes; la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Desde otro enfoque se puede decir que la comunicación organizacional ‘es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella’.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad socio-económica y en el hecho de involucrar permanentemente a toda/os la/os integrantes de la organización. Para la/os dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas.

El trabajo en equipo nos ofrece múltiples posibilidades de superar el estancamiento en que se encuentran nuestras instituciones, porque permite un verdadero proceso de participación en la vida institucional, y la construcción de un liderazgo transformacional como elemento clave en este proceso.

Convertir el trabajo en equipo en política institucional que nos permita avanzar en la transformación organizativa de la institución, no es un tarea fácil, porque también requiere transformar el estilo de liderazgo tradicional existente, centrado en la autoridad, el poder y la centralización de funciones concentrados en la figura del rector como lo plantea la revista Ser Mejores:

“existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar: Liderazgo efectivo, es decir contar con un proceso de creación de una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión. Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales. Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de todos los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar un mejor desempeño”.

Nuestras instituciones requieren urgentemente la formación de líderes , que estén en capacidad de jalonar los procesos de transformación que se necesitan, para poder dar respuesta a los requerimientos del mundo actual, formando los ciudadanos que la sociedad del conocimiento requiere, para que puedan ser agentes de transformación en los entornos en los cuales les toca desempeñarse; para ello se requiere, como lo plantea el Dr. Héctor N. Fainstein:

“Se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión “. “ No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo.

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985 p.15).

La guía para el mejoramiento institucional del Ministerio de Educación Nacional (2008) sugiere que “cuando se trabaja conjuntamente con otras personas se aumentan las posibilidades de tener resultados y productos más sólidos, pues todos los integrantes del equipo se vinculan para aportar sus ideas, sus experiencias y conocimientos, de forma que unos aprenden de otros”.

En consecuencia con el espíritu democrático y los principios de descentralización y participación de la constitución del 91, la ley general de educación y sus reglamentaciones dispusieron la creación del gobierno escolar en cada establecimiento educativo para asegurar la participación organizada y responsable de los integrantes de la comunidad educativa en los diferentes ámbitos de decisión de la institución, que solo se hará realidad en la medida en que generemos ambientes de trabajo que propicien esta participación en forma crítica y reflexiva, como lo plantea la Guía 34 para el mejoramiento institucional (MEN,2008):

“La autonomía escolar, la integración institucional traen consigo la necesidad de organizar bien las actividades, de manera que se cumplan todos los objetivos y las metas establecidas. Por ello, la planeación, el seguimiento y la evaluación se convierten en herramientas para garantizar que lo que haga cada integrante de la institución tenga sentido y pertinencia dentro de un proyecto común. En otras palabras, es fundamental lograr que todos “remen hacia el mismo lado”, bajo el liderazgo del rector o el director”.

Desde el mismo Estado se enfatizando en la importancia que tiene el trabajo en equipo y el liderazgo de los rectores para poder avanzar en el proceso de reestructuración organizacional y en la transformación cultural que requieren nuestras instituciones. El ministerio de educación nacional en su guía 34 para el mejoramiento institucional (MEN, 2008) nos plantea:

“Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente tiene un modelo de gestión organizado basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo; tiene un equipo directivo, docente y administrativo encargado de gestionar diferentes actividades, Promueve el trabajo en equipo para que los docentes y directivos se involucren en proyectos comunes, reflexionen críticamente sobre sus prácticas y desarrollen sus capacidades para comunicarse, negociar y llegar a acuerdos básicos sobre los temas fundamentales de la vida institucional”.

También nos dice que en la gestión del establecimiento educativo:

”Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su P.E.I.”

Robert Blake, Jane Mouton y Robert Allen, en su libro - Como trabajar en equipo- , estudian las dimensiones que contribuyen a desarrollar un equipo de excelencia. Los autores afirman que el trabajo en equipo tiene más posibilidades de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso.

Según Pozner:

“Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdos respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos. El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de equipar un barco. De alguna forma el vocablo evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión... que se embarcan en una tarea común”

Para que el trabajo en quipo se convierta en una política institucional se requiere como se plantea en el modulo sobre competencias para la profesionalización docente:

“un encuadre institucional que así lo estimule y valore. En el marco de un proceso de horizontalidad de las estructuras y que motive la transformación de la participación de los actores, el trabajo en equipo precisa valores que estimulen el desarrollo de un carácter democrático en las acciones, los comportamientos y las relaciones con los demás”.

Iniciar un proceso de transformación en la institución educativa que permita hacer del trabajo en equipo una política institucional implica una transformación organizativa como lo plantea Pablo Buol en desarrollo e inteligencia emocional:

“Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas aéreas y departamentos. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un sólo territorio: la empresa”.

Convertir el trabajo en equipo en política institucional que nos permita avanzar en la transformación organizativa de la institución, no es un tarea fácil, porque también requiere transformar el estilo de liderazgo tradicional existente, centrado en la autoridad, el poder y la centralización de funciones concentrados en la figura del rector como lo plantea la revista Ser Mejores:

“existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir contar con un proceso de creación de una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión. Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales. Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de todos los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar un mejor desempeño”.

Nuestras instituciones requieren urgentemente la formación de líderes , que estén en capacidad de jalonar los procesos de transformación que se necesitan en nuestras instituciones para poder dar respuesta a los requerimientos de la sociedad actual, formando los ciudadanos que la sociedad del conocimiento requiere, para que puedan ser agentes de transformación en los entornos en los cuales les toca desempeñarse, para ello se requiere como se plantea en el trabajo en equipo en las organizaciones por el Dr. Héctor N. Fainstein:

“Se hace necesario generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y que encuentren áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para su mejor comprensión “. “ No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización. Este tránsito de la moda al modo se inscribe en el intento de articular las teorías que se predicán(modas) y las que se practican(modos)”..

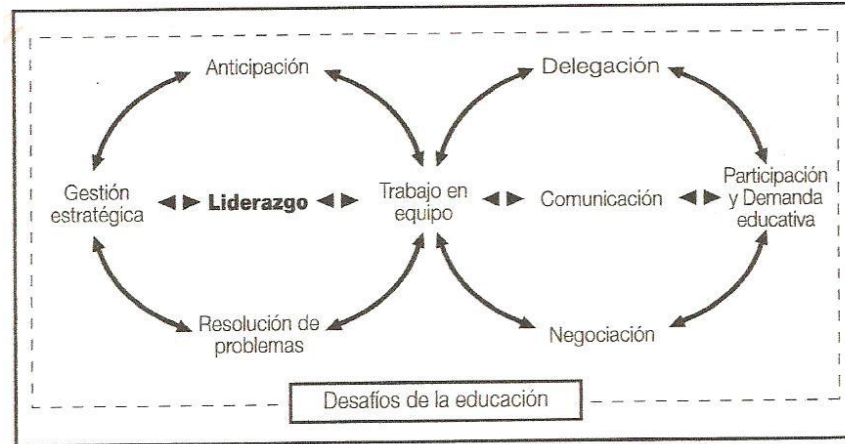
Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza, para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo. Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional.

Como lo plantea Macarena Guerra Asocar en *Aprendizaje cooperativo y colaborativo, dos metodologías útiles para desarrollar habilidades socioafectivas y cognitivas en la sociedad del conocimiento*: “El mundo profesional de hoy exige el trabajo en equipo, en la mayoría de los empleos es necesario saber trabajar en conjunto con los demás integrantes de la compañía, negocio u oficina. No todo trabajo en grupo en el aula es necesariamente aprendizaje cooperativo o colaborativo”.

Para el liderazgo tradicional o transaccional como lo llaman otros autores, el trabajo en equipo se reduce a algunas reuniones con los directivos y maestros para informar qué es lo que hay que hacer. No solo a nivel de la investigación pedagógica está demostrado que el liderazgo de los rectores es un elemento fundamental en la calidad de la educación que ofrecen las instituciones, también en la experiencia de maestros, alumnos y padres de familia se conoce y se escucha de como las instituciones de mejor calidad son las que cuentan con un verdadero liderazgo en cabeza de rectores formados y comprometidos con la transformación de sus instituciones. El liderazgo transformacional está ligado a una política institucional de trabajo en equipo que garantiza la participación real de los distintos estamentos en la toma de decisiones, pero es poco el trabajo de investigación que existe de las implicaciones del trabajo en equipo como política institucional que garantice la participación democrática en las instituciones educativas y sus procesos de transformación.

El mundo de hoy exige el trabajo en equipo, en la mayoría de los empleos es necesario saber trabajar con los demás integrantes de las organizaciones. Es la competencia transversal más solicitada por los empleadores, y la más utilizada diariamente en los puestos de trabajo.

La siguiente estructura organizacional retomada de “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa de la Unesco” nos muestra la relación entre trabajo en equipo, liderazgo y participación.



En las instituciones educativas es casi imposible cumplir la misión y desarrollar la visión, si no se desarrolla una sólida cultura de trabajo en equipo y un liderazgo transformacional basado en principios. Los líderes basados en principios crean una visión común y producen una transformación importante del pensamiento y de la práctica gerencial; tarea que no se alcanzará si no logramos la transformación mental y espiritual de quienes dirigen estas instituciones. El liderazgo transformacional es una propuesta de trabajo gerencial que abre las puertas para que iniciemos los procesos de cambio que se requieren en nuestras instituciones educativas porque:

- Se preocupa por los fines y los valores, la moral y la ética.
- Se crea sobre la necesidad humana de tener un significado.
- Trasciende los asuntos cotidianos.
- Se concentra en la misión y en la estrategia para lograrlo.

Como lo plantea Bernard M Bass: “El objetivo del liderazgo transformacional es “transformar” la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión, su intuición y su comprensión: clarificar los fines; hacer que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios o valores y motivar cambios permanentes que se perpetúen a sí mismos y generen un impulso”

Según las competencias para la profesionalización de la gestión educativa:

“El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro individual, y por lo tanto a la competencia, la jerarquía y la división de trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan las personas y no siempre han resultado eficientes”.

En palabras de AFOL, el rol del directivo en la gestión: “El trabajo en equipo abre la posibilidad de una reflexión compartida sobre los problemas de la escuela y contribuye a reforzar la cohesión entre los colegas. En un mundo que demanda cada vez más versatilidad de conocimientos y mayor capacidad de resolución de problemas, los cambios educativos son inevitables y necesarios”. “Democratizar las prácticas educativas supone consolidar procesos de participación y es el directivo el encargado de promover que estos procesos sucedan, se consoliden “En muchos aspectos, las escuelas siguen siendo instituciones modernistas y, en algunos casos incluso pre modernas, que se ven obligadas a operar en un entorno posmoderno. A medida que pasa el tiempo, la distancia entre el mundo de la escuela y el mundo exterior a la misma se hace cada vez más evidente. El carácter anacrónico de la escolarización es cada vez más evidente. Esta disparidad define gran parte de la crisis contemporánea de la escolarización y de la enseñanza”

El Dr. Edwards Deming manifiesta que las organizaciones requieren constantemente el cambio, debido a que siempre responden a realidades del contexto social, cultural, de las necesidades de las comunidades, de la dinámica social, es decir, deben responder a la realidad que siempre está en constante cambio y movimiento. Las organizaciones deben cambiar sus paradigmas administrativos para poder estar alerta para descubrir en el cambiante mundo cuales son las necesidades de las comunidades y de las sociedades.

Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad “transformacional” como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”.

5. PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Basados en la información arrojada por la encuesta en equipo aplicada a los docentes en la institución educativa, y teniendo como referencia los aspectos más representativos para los docentes de la institución en estudio, se propone el establecimiento de un plan de mejoramiento institucional en el que se prioricen aspectos que incentiven el trabajo colaborativo cooperativo en el marco de un liderazgo distribuido, desde cada uno de los procesos que se trabajan en las diferentes gestiones de calidad.

<p>Nombre del proyecto: Plan de mejoramiento institucional orientado a convertir el trabajo en equipo en política institucional.</p>
<p>Identificación del problema: En la I.E.G.R.M. se trabaja con una dirección administrativa tradicional fuertemente jerarquizada, centrada en la figura del rector con una concentración total de tareas y funciones, lo que ha llevado al estancamiento administrativo y pedagógico y a que no se hayan podido aplicar las políticas institucionales. Por lo tanto no existe una política de trabajo en equipo y los mecanismos de participación funcionan formalmente. No se ha podido consolidar un equipo directivo, lo que ha generado conflictos y contradicciones entre este y los docentes, lo que ha afectado en alguna medida las exigencias a los estudiantes, generando baja calidad en la educación que se presta.</p>
<p>Justificación: En las nuevas gerencias educativas la colaboración y el trabajo en equipo se deben convertir en la expresión de una cultura escolar encaminada a dotar la institución de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios que se quieren promover. En la I.E.G.R.M. Esta propuesta pretende aportar los elementos que contribuyan a la transformación de algunas prácticas educativas, proponiendo estrategias de trabajo en equipo y liderazgo transformacional, como parte de la política de calidad de la I.E.G.R.M.</p> <p>Con este proyecto se pretende abordar el problema de la crisis de liderazgo y trabajo en equipo, en particular en la I.E Gabriel Restrepo Moreno, comenzando por crear conciencia del problema y sus consecuencias y dotando a los directivos y docentes de las herramientas conceptuales, metodológicas y éticas que les permitan comprometerse con la transformación de la situación, pues muchas veces no cambiamos, no porque no queramos sino porque no sabemos cómo hacer las cosas</p>
<p>Árbol de objetivos del proyecto: Ver anexo</p>
<p>Descripción de las categorías teóricas que sustentan el proyecto:</p> <p>PALABRAS CLAVES</p> <p>Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para determinada meta bajo la conducción de un coordinador.</p> <p>Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un objetivo de trabajo y con responsabilidad mutua compartida.</p> <p>Trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodología que utiliza un grupo humano para lograr las propuestas.</p> <p>Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen</p>

una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Diferencia entre equipo y grupo. El equipo no solo comparte un objetivo común, también comparte un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y expectativas en común; tienen cohesión, comunicación e interdependencia.

La Participación: es el mecanismo por excelencia para orientar la transformación de la realidad social en un verdadero sentido democrático. Como lo plantea Carlos Valenzuela diciendo: “Asociamos entonces la participación a una conducta colectiva referida a algún grado de organización que pretende conseguir conscientemente una mayor injerencia en la toma de decisión de cualquier acto social”

Gestión Estratégica. Una visión compartida es una fuerza de impresionante poder en el corazón de la gente, son imágenes que lleva la gente de una organización. Según Humberto Serna, la visión es un conjunto de ideas generales, que sirven de marco de referencia a lo que la institución u organización quiere y espera ver en el futuro. Esta visión es el gran insumo con el que la gerencia fija el rumbo para alcanzar el desarrollo deseado por la institución u organización.

Anticipación. Proyectar, predecir posibles desarrollos, diseñar alternativas de acontecimientos posibles, disminuir el alcance de lo no deseado, anticipar, es que lo posicionarse estratégicamente, la prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones ante el futuro inmediato y mediato, que se propone no solo reaccionar ante las situaciones sino anteponerse a ellas, pensar el futuro. El conocimiento es un bien estratégico que se tienen que generar en las instituciones con el esfuerzo conjunto de todos los miembros de los equipos de trabajo; la sociedad le está exigiendo cada vez niveles más altos de conocimiento al sistema educativo, y es reconocida por todos nosotros que este sistema educacional es la clave para superar los altos índices de pobreza y atraso tecnológico

Características del trabajo en equipo:

1. Equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
2. Numero de reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un objetivo de trabajo y con responsabilidad mutua compartida.
3. Trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y método responsabilidad mutua compartida.
4. Trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodología que utiliza un grupo humano para lograr las propuestas.

Diferencia entre equipo y grupo. El equipo no solo comparte un objetivo común, también comparte un y nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y expectativas en común; tienen

cohesión, comunicación e interdependencia.

Técnicas de trabajo en equipo. Son los procedimientos, caminos, maneras, medios o métodos empleados en situaciones grupales, que buscan la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr objetivos comunes, encontrando las soluciones, y que le indican la ruta a seguir, para facilitar la consecución de los objetivos.

Etapas y actividades contempladas en el proyecto:

Etapas y actividades en el tiempo:

Etapa 1	1 sem	2ª sem	3ª sem	4ª sem	5ª sem
Diagnóstica Permite ver el estado real de la I.E., los recursos con que se cuenta, sus fortalezas y debilidades.					
Actividad 1	Aplicación de la encuesta sobre trabajo en equipo				
Actividad 2		Tabulación de resultados			
Actividad 3			Socialización de resultados		
Actividad 4				Aplicación de matriz DOFA y presentación de propuestas	
Etapa 2					

Sensibilización:

Es la etapa donde se comunica y se sensibiliza a todos los integrantes de la comunidad educativa de la importancia de generar y apropiarse de una cultura de trabajo en equipo, que favorezca la calidad y permita avanzar hacia la construcción de un liderazgo transformacional

Actividad 1	Presentación de los alcances que tiene para la institución y lo que representa el trabajo en equipo				
Actividad 2			Reconocimiento de prácticas de trabajo en equipo		
Actividad 3				Reflexión pedagógica sobre el trabajo en equipo en el aula de clase	Elaboración de carteleras por parte de los docentes sobre trabajo en equipo y envío de correos electrónicos motivando el trabajo en Equipo

Etapa 3

Planeación

Se refiere aquellas actividades necesarias para organizar y ordenar adecuadamente el proyecto, definiendo muy bien cada una de las actividades que lo componen.

Actividad 1	Elaboración de cronograma de actividades				
Actividad 2		Conformación de equipos de trabajo y asignación de tareas	Capacitación de los equipos de trabajo y a los órganos del gobierno escolar	Reunión de los órganos y definición del gobierno escolar y su agenda de trabajo	Desarrollo de actividades

Actividad3				Reunión de los equipos de trabajo y organización de su agenda	Desarrollo de actividades
Etapa 4					
Evaluación de las actividades desarrolladas Al finalizar cada actividad se registra en forma escrita la evaluación del trabajo realizado					
Actividad 1	Evaluación parcial	Evaluación parcial	Evaluación parcial	Evaluación Parcial	Evaluación general del proyecto en jornada pedagógica
Actividad 2					Elaboración de informes y observaciones.
Marco lógico del proyecto: Ver anexo					
Beneficiarios del proyecto: Comunidad educativa de la institución: docentes, equipo directivo, padres, estudiantes					
Relación del proyecto con otras iniciativas: Relación con el comité de calidad, modelo pedagógico, políticas instituciones					
Presupuesto del proyecto: a. Recursos humanos. 50 docentes, 4 directivos docentes, un rector, dos auxiliares administrativos b. Recursos operacionales. Fotocopias que serán suministradas por la institución. c. Recursos de infraestructura. Se utilizara la de la institución.					
Fuentes de financiamiento: Los aportes se solicitarán al Consejo Directivo para que aprueba una partida para papelería, por un costo de \$300.000 para cubrir el desarrollo del proyecto durante dos años					
Responsable del proyecto y seguimiento del proyecto. Comité de calidad de la institución bajo la orientación del rector Luis Carlos Molina y el equipo administrativo conformado por los coordinadores y el rector.					

Evaluación: Comité de calidad y equipo administrativo integrado por los coordinadores Roció Martínez, Luz Dary Henao y Héctor Baena, bajo la orientación del rector Luis Carlos Molina.

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Analizados los resultados de la encuesta, las siguientes son algunas de las actividades que se tienen que desarrollar para poder hacer del trabajo en equipo una política institucional que nos permita avanzar hacia la transformación del estilo de administración de la institución, hacia un liderazgo transformacional.

Capacitación de los estudiantes, los maestros y los directivos sobre estrategias para trabajar en equipo
Difusión del modelo cooperativo colaborativo adoptado por la institución educativa para que guíe el que hacer pedagógico en el aula
Capacitación a los miembros de la comunidad educativa sobre métodos y procedimientos para la solución de los conflictos en equipo en forma oportuna y en los espacios y tiempos indicados
Fomento de los encuentros de los miembros del gobierno escolar con los miembros de la comunidad educativa, para escuchar sus opiniones, conocer sus propuestas y tenerlas en cuenta al momento de planear las actividades
Aplicación de los acuerdos, las tareas y las decisiones que se toman en las reuniones de los equipos de trabajo
Divulgación del horizonte institucional para su apropiación por parte de la comunidad educativa.
Implementación de canales de comunicación eficientes entre los miembros de la institución educativa para un buen trabajo en equipo
Conformación de equipos de trabajo para realizar actividades institucionales
Organización del tiempo escolar y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo que contribuya al mejoramiento institucional
Diseño de procedimientos para delegar funciones al personal directivo y docente de la Institución Educativa permitiéndosele tomar las decisiones del caso, según su competencia.
Promoción del clima laboral en la Institución Educativa propicio para el trabajo en equipo

Toma de decisiones en forma democrática y participativa
Participación activa en la planeación, realización y evaluación de las actividades institucionales de gobierno escolar
Toma de decisiones por los órganos del gobierno escolar que contribuyan a transformar la vida institucional y a su mejoramiento continuo
fomento del trabajo en equipo entre los estudiantes
Difusión de las funciones y actividades del comité de calidad entre todos los miembros de la comunidad educativa
Evaluación de las actividades programadas y realizadas
Promoción del liderazgo democrático y participativo
Conocimiento de las técnicas de trabajo en equipo y trabajo en grupo

6. CONCLUSIONES.

Las características de la institución escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento, encajan bien con un enfoque de liderazgo transformacional, ya que, como se ha expuesto en el desarrollo de presente trabajo, éste promueve un estilo de trabajo centrado en la participación, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva, y la transformación cultural de la Institución.

Más que ordenar y decir que se hace, busca el compromiso personal y colectivo de sus integrantes, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a éstos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar. Todo esto posibilita un referente que proporciona una mayor riqueza que el enfoque de liderazgo eficaz, más orientado por factores de influencia transaccionales y de poder posicional.

Hoy por hoy lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier trabajador pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto, la función principal de los directivos docentes será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble para los integrantes de la comunidad educativa.

De este modo el liderazgo transformacional permite distribución de poder, en el caso de la organización educativa, lo que debería buscarse es el liderazgo múltiple desde las distintas gestiones de la administración, y de la formación integral de alumnos y alumnas, iniciando el proceso para convertirse en una organización en aprendizaje, que comienza a romper con la dependencia centrada en la figura del rector. Por otro lado, ejercer el liderazgo en las instituciones es mostrar la capacidad para comprometer a la comunidad educativa en un proyecto de presente y de futuro que responda a los procesos claves de la institución y proporcione el incentivo y la ilusión necesaria para trabajar con un proyecto educativo

institucional, que transforme las prácticas pedagógicas y que permita ofrecer una educación de calidad.

Tenemos que admitir que las instituciones escolares, al igual que otras organizaciones sociales, encuentran obstáculos al proponerse acciones, planes y proyectos de cambio y, estos están relacionadas con las dificultades para aprender; por eso el cambio no es un proceso sencillo, ni súbito, menos aún si no se involucran en él, tanto las instancias donde se toman las decisiones de las políticas educativas, como los protagonistas diarios del hecho educativo, directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

El líder transformacional ha de articular una visión para la institución, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso. Además debe orientar su liderazgo y su equipo de trabajo a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los integrantes de la comunidad educativa, y no sólo gestionar los recursos financieros y de infraestructura, sino que debe liderar los procesos de transformación de la cultura de la institución.

No es posible desarrollar un verdadero trabajo en equipo como una política institucional de calidad, si al mismo tiempo no se inicia un proceso de la transformación del estilo de liderazgo tradicional centrado en la figura del rector, hacia un estilo de liderazgo transformacional. El uno es condición del otro.

Trabajar en equipo es la mayor fortaleza que puede desarrollar una comunidad educativa, porque le permite reflexionar sobre su presente y construir su futuro, además de aprender de su experiencia colectiva e individual, lo que le permite asimilar la realidad en la que se desempeña y contextualizar su currículo, mejorar la comunicación y negociar sus conflictos.

La encuesta aplicada en la institución, nos permitió conocer que existe poca claridad en los maestros sobre el trabajo en equipo, un porcentaje alto de maestros no respondió, otros lo confundieron con el trabajo en grupo, algunos no conocen las diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo. Frente al trabajo en grupo 13 encuestados no la respondieron y el resto utilizó conceptos como: masivo, disperso, poco concluyente, no interesan competencias ni destrezas, visión sesgada, mecánico y con resultados poco apropiados, no siempre hay acuerdos etc.

Frente al trabajo en equipo algunos plantean que es dirimir conflictos; otros que es trabajo holístico, que existe dialogo y colaboración, que son destrezas y competencias, que es

respeto de opiniones, distribución de responsabilidades, distribución de funciones, desarrollo de liderazgo, todos los aportes son importantes, es descentralizado, no hay poder hegemónico, es autogestionario, apropiación del trabajo, responsabilidades y metas claras, es búsqueda de la unidad, todos son líderes, es trabajo horizontal, intereses y afinidades para formar equipos, son fines comunes, manejo de tiempos y espacios, delegación de funciones, escucha. Cada concepto corresponde a un encuestado.

En ninguna de las respuestas se encontró un concepto claro y preciso. De cada una de las repuestas se tomaron los aportes que los acercaban a la comprensión del concepto; por ello se reúnen los conceptos de todos los encuestados. Se puede observar como en las respuestas hay poca claridad, sobre las diferencias y las semejanzas entre trabajo en equipo y trabajo en grupo. Ninguna respuesta plantea que el trabajo en grupo se pueda concebir como una etapa del trabajo en equipo, se define el trabajo en grupo por oposición al trabajo en equipo

y se le ve como algo muy negativo. Ninguno de los encuestados habla del sentido de pertenencia, de la necesidad de reconocerse unos a otros, que sientan que se necesitan para llevar a cabo la labor que desempeñan. Tampoco de la importancia que tiene el que cada equipo construya una identidad propia, que le de cohesión y coherencia, que lo identifique como equipo, lo que su vez le da identidad a las instituciones que orientan, a los proyectos que desarrollan o a las tareas que cumplen. El equipo genera Interdependencia en cada uno de sus miembros, su rol es complementario al de sus compañeros, esta interacción fortalece la identidad del equipo, en el grupo los roles no interactúan.

Las respuestas permiten ver que ninguno de los encuestados plantea el trabajo en equipo como una filosofía institucional que se materializa en la conformación de los equipos y en el ejercicio de un liderazgo democrático y participativo, atravesado por el dialogo y la comunicación horizontal. Es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes, e ideas que constituyen la cultura escolar.

Otro aspecto que no se toca en las respuestas es la necesidad, de contar con visión de futuro que tenga en cuenta los intereses y necesidades de sus miembros, que los guie hacia la transformación de su entorno más cercano. Para lo cual se requiere un ambiente de trabajo armónico que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, en donde los desacuerdos, no se conviertan en conflictos, sino que sirvan para mejorar el desempeño del equipo de trabajo institucional.

7. BIBLIOGRAFIA

- Bass, B. M. (1998). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. & Pascual, *La gestión escolar ante la innovación y el cambio*. Madrid: García Editores.
- Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Graó.
- Covey, S. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Degerencia.com. (28 de 11 de 2008). *Trabajo en equipo una visión diferente*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de Degerencia.com:
http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo
- Guatelli, M. (03-04 de 2007). *Trabajo en equipo*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de Revista ser mejores:
http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oliverosm/art%EDculosderevistas/revista_ser_mejores01.pdf
- Llorca, C. D. (26 de 08 de 2009). *Desarrolle habilidades para trabajar en grupos*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de Degerencia.com:
<http://www.degerencia.com/articulo/desarrolle-habilidades-para-trabajar-en-grupos>
- Morris, S., Willcock, G., & Knasei, E. (1998). *Conduzca su equipo al triunfo*. Barcelona: 1998.
- Muñoz G., C. (22 de 02 de 2009). *Desarrollo del talento humano*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de La Revista:
<http://www.eluniverso.com/2009/02/22/0217/1347/A532E0EC11754CD1A3B982720C0DED94.html>
- Pozner, P. (14 de 10 de 2010). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de Colombia Aprende:
<http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-189023.html>
- Rodríguez P., R., & Van de Velde, H. (2007). Dirección: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. *Programa de especialización: Gestión del desarrollo comunitario. Módulo 3. Curso E-DC 3.2* (pág. 201). Managua: CICAP-Esteli.
- Salazar, M. A. (07 de 2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Recuperado el 20 de 12 de 2011, de UNIrevista:
http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf

ANEXO UNO

R.A. E (Resumen Analítico del Estudio)

A. DESCRIPCIÓN BIBLIOGRAFICA

Tipo de documento trabajo de grado.

Tipo de imprenta: Computador

Nivel de circulación: Restringido

Acceso al documento: Biblioteca Universidad Católica de Manizales

B. INSTITUCIÓN. Universidad Católica de Manizales

C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educación y desarrollo

D. TITULO: El Trabajo en quipo y la Gestión Educativa

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN EL MACROPROYECCTO:

F. AUTORA: Alba Rocío Martínez Góez

G. PALABRAS CLAVES: equipo, grupo, liderazgo, visión, misión, estrategias, trabajo, organización, institución, gerente, rector, directivo, aprendizaje, colaborativo, transformacional, autoridad, estructura.

H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: Proyecto de Desarrollo para trabajo de grado de la especialización en Gerencia Educativa.

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO: Proyecto de Desarrollo para la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno, en el cual se plantea un análisis sobre el trabajo en equipo y su relación con la gestión educativa, en tanto se concluye después del diagnostico situacional que hay una crisis administrativa generada por la ausencia del trabajo en equipo y el liderazgo tradicional, que no permite la transformación de la institución.

J. METODOLOGÍA: como instrumentos para la investigación se utilizó el marco lógico, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz de Vester y la encuesta.

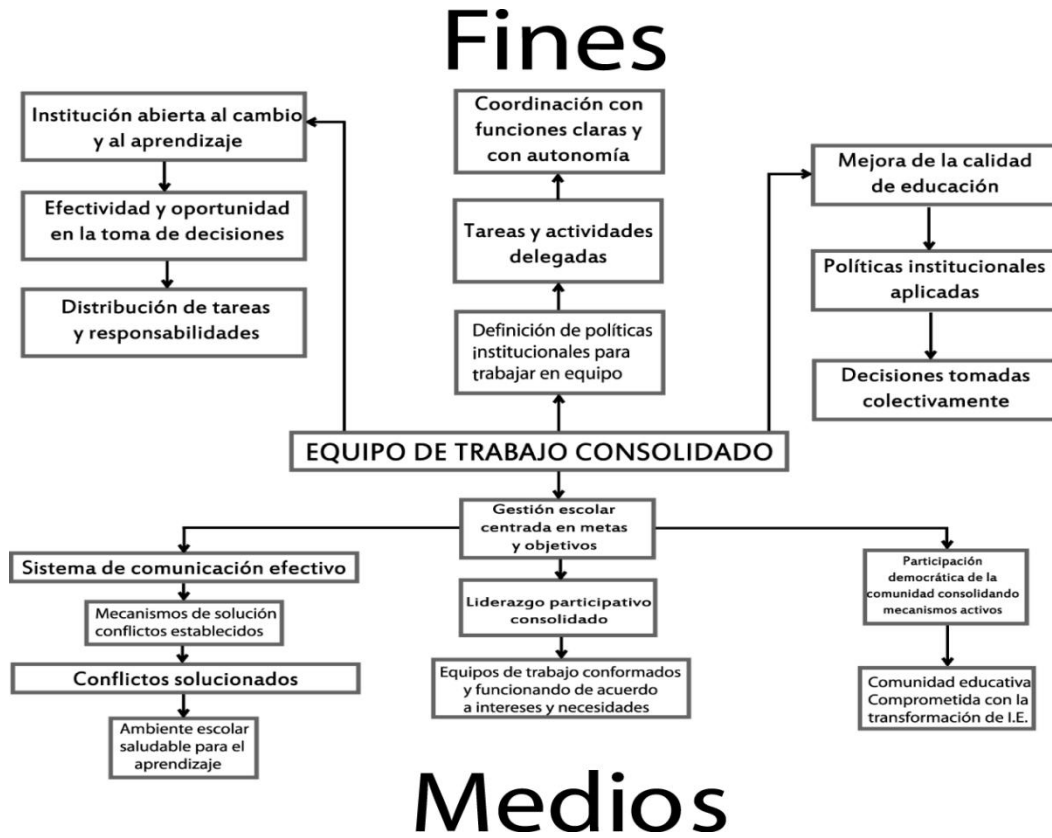
K. CONCLUSIONES: Esta metodología aplicada permitió en forma clara y sencilla hacer un buen diagnóstico de la I.E y determinar sus problemas, elegir el que más la estaba afectando y plantear posibles soluciones.

ANEXO DOS.

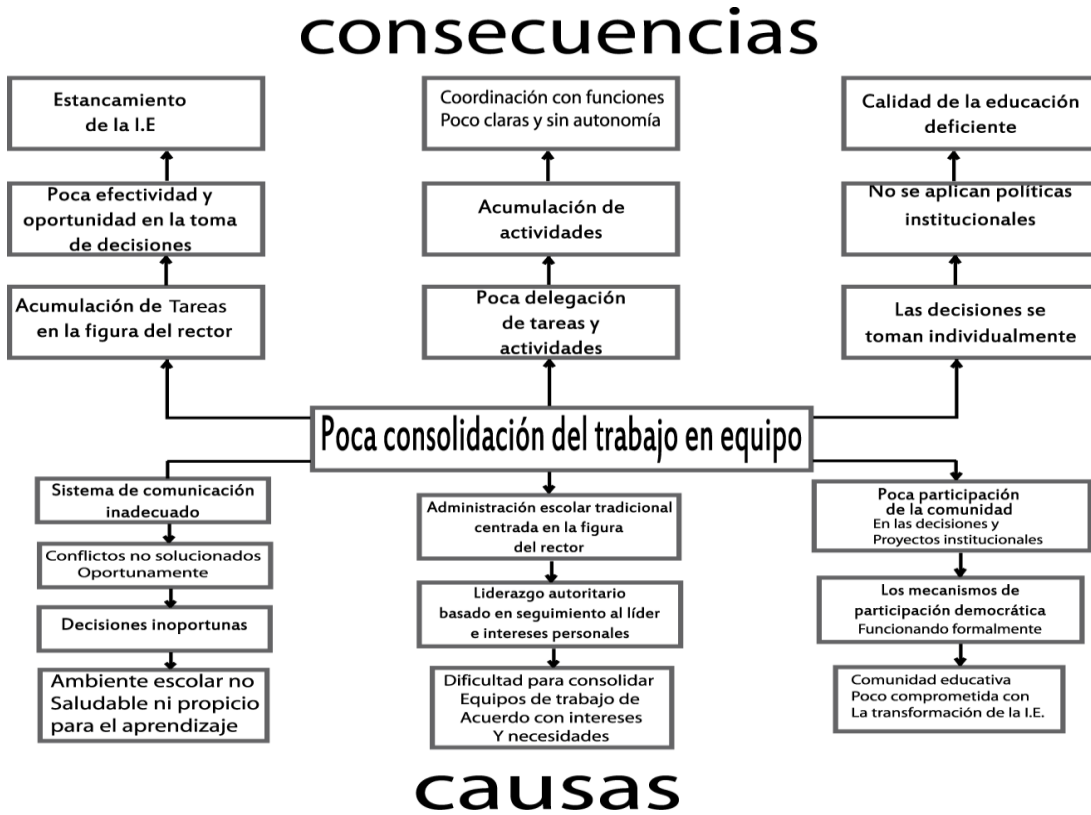
2.1 MATRIZ DE VESTER

Problema	Evaluación institucional	Poca Planeación	Capacitación no relacionada con problemas institucionales	Deficiente trabajo en equipo	Políticas en PEI que no se aplican	Administración vertical	Total activos
Evaluación institucional	0	3	1	1	1	1	7
Poca Planeación	1	0	3	2	3	1	10
Capacitación no relacionada con problemas institucionales	2	1	0	3	1	1	8
Deficiente trabajo en equipo	3	3	2	0	3	2	13
Políticas en PEI que no se aplican	2	3	3	3	0	1	12
Administración vertical	3	2	2	3	2	0	12
Total pasivos	9	12	11	12	10	6	

2.2 ARBOL DE OBJETIVOS



1.3 ARBOL DE PROBLEMAS



ANEXO TRES

MATRIZ DE MARCO LOGICO

MATRIZ DE MARCO LÓGICO					
INSTITUCIÓN EDUCATIVA GABRIEL RESTREPO MORENO					
Resumen Narrativo de objetos		Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	
FINES	La propuesta de hacer del trabajo en equipo una política institucional que permita avanzar en el proceso de implementación del liderazgo transformacional y de garantizar los procesos de participación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la transformación de la I.E. para convertirla en una institución de calidad, busca implementar estrategias de motivación, trabajo	Cantidad de equipos creados con participación de varios estamentos.	Actas de trabajo		

	<p>en equipo y liderazgo, que posibiliten la vinculación de la escuela a la comunidad y el desarrollo de sentido de pertenencia con la I.E, Pretende cerrar la brecha entre la institución que está en el papel y la que se vive día a día, convirtiendo en realidad los sueños, planes y proyectos que están en su proyecto educativo.</p>			
--	---	--	--	--

<p>PROPÓSITOS</p> <p>Aprovechar el talento humano para el fortalecimiento de los procesos de liderazgo institucional, trabajo en equipo y comunicación, de manera que se contribuya al alcance de las metas institucionales y la conviertan en una institución de calidad.</p>	<p>En el 2 semestre del 2012 el 100% de los docentes y directivos estarán capacitados en trabajo en equipo y liderazgo transformacional.</p> <p>En el primer trimestre del 2012 se tendrá Identificado el 100% del perfil de los docentes y directivos.</p> <p>Por lo menos un 50% estará trabajando en procesos y proyectos institucionales</p> <p>A noviembre de 2012 se habrán conformado equipos de trabajo para por lo menos el 80% de los procesos y proyectos</p> <p>A noviembre de 2012 se estarán aplicando los formatos y medios de comunicación diseñados en un 90% en todas las instancias y órganos de</p>	<p>100% de docentes y directivos capacitados.</p> <p>100% de docentes y directivos con perfil identificado.</p> <p>100% de procesos y proyectos con equipos conformados trabajando con indicadores de eficacia y eficiencia</p> <p>100% de formatos y medios de comunicación</p>	<p>Base de datos con perfil profesional de docentes y directivos.</p> <p>Carpetas de proyectos institucionales.</p> <p>Agendas de trabajo de procesos y proyectos institucionales.</p> <p>Actas de reuniones.</p> <p>Listados de asistencia</p> <p>Plan operativo con responsabilidades asignadas.</p> <p>Cronogramas de trabajo en equipos.</p>	<p>Voluntad de los directivos de la institución.</p> <p>Voluntad de los docentes</p> <p>Apoyo de la comunidad educativa</p> <p>Alianzas para la consecución de recursos.</p>
---	---	--	--	--

<p>RESULTADOS</p> <p>Todos los integrantes de la comunidad educativa están capacitados y participando activamente procesos de liderazgo, proyectos y equipos de trabajo institucional, liderados desde la rectoría y con procesos de comunicación efectivos.</p>	<p>participación institucional.</p> <p>A noviembre de 2012 el 90% de los equipos de trabajo conformados evidenciaran su funcionalidad a partir de metas alcanzadas con base en la medición de indicadores de eficiencia y eficacia.</p> <p>A noviembre de 2012 el 100% del perfil de docentes y directivos se estará aprovechando en el liderazgo de proyectos y procesos institucionales.</p> <p>A noviembre del 2012 los diferentes órganos del gobierno escolar estarán funcionando y participando activamente en las actividades institucionales.</p>	<p>operado.</p> <p>100% de miembros de la institución capacitados. 100% de los órganos del gobierno escolar capacitados y participando</p> <p>100% de docentes capacitados y trabajando de acuerdo a su perfil.</p> <p>100% de la rectoría capacitada en liderazgo transformacional y operando.</p> <p>100% de</p>	<p>Archivo de formatos organizado. Correos electrónicos institucionales funcionando. Agendas semanales operando. Cartelera realizadas. Cronogramas ejecutados.</p> <p>Plan operativo anual.</p> <p>Planes de capacitación</p>	
---	---	--	---	--

<p>ACCIONES</p>	<p>A marzo del 2013 la institución contará con la aplicación de procesos de liderazgo transformacional liderados desde la rectoría.</p> <p>A marzo del 2013 se contará con mecanismos de comunicación efectiva que garanticen la ejecución de las políticas institucionales</p> <p>a. PLANIFICACION DEL PROYECTO</p> <p>A marzo del 2012 se tendrá diseñado el proyecto en un 100% de sus componentes(contextual, metodológico, financiero)</p> <p>A noviembre de 2012 se tendrá capacitado el</p>	<p>equipos de trabajo institucional funcionando.</p> <p>A marzo del 2013 los mecanismos de comunicación funcionaran en un 80%.</p> <p>100% de componentes diseñados.</p>	<p>diseñados.</p> <p>Evaluaciones docentes.</p> <p>Evaluaciones institucionales.</p> <p>Actas de reuniones docentes.</p> <p>Actas de reuniones de los órganos del gobierno escolar.</p> <p>Proyectos institucionales.</p> <p>Agendas de trabajo semanal.</p> <p>Formatos institucionales..</p> <p>Correos</p>	<p>a. Voluntad de los directivos.</p> <p>Responsabilidad del equipo de calidad,</p>
------------------------	---	--	---	---

	<p>100% de los integrantes de la comunidad educativa</p> <p>b. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.</p> <p>A noviembre de 2012 se habrá ejecutado el 60% de las acciones estratégicas del proyecto, el cual continuara en el 2013.</p> <p>c. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.</p> <p>A noviembre de 2012 se habrá realizado seguimiento, control y evaluación del proyecto con una periodicidad bimestral.</p> <p>d. MEJORAS DEL PROYECTO</p> <p>A noviembre de 2012 se habrán realizado los planes de mejora para el</p>	<p>60% de acciones ejecutadas.</p> <p>100% de acciones de seguimiento, control y evaluación ejecutadas.</p> <p>100% de planes de mejoramiento realizados.</p>	<p>electrónicos.</p> <p>Carteleras.</p> <p>Documento de propuesta de grado para la UCM.</p>	<p>encargado de la planificación.</p> <p>Sentido de pertenencia de los educadores. Apoyo de los órganos del gobierno escolar.</p> <p>b. Liderazgo individual y colectivo.</p> <p>Voluntad de directivos y docentes.</p> <p>Responsabilidad de los equipos de trabajo.</p> <p>Alianzas para la consecución de recursos.</p> <p>c. Elaboración de</p>
--	---	---	---	---

	<p>100% de las dificultades y vacíos detectados en las acciones de seguimiento, control y evaluación.</p> <p>A marzo de 2012 se estarán aplicando los planes de mejoramiento acordados.</p>		<p>b. Plan del proyecto con evidencias escritas de lo realizado.</p> <p>Agendas de trabajo, listas de asistencia, carpetas con evidencias escritas, actas de reuniones, cronogramas.</p> <p>c. Actas de seguimiento.</p>	<p>formatos para seguimiento.</p> <p>Cumplimiento y puntualidad de los responsables de las acciones de seguimiento del proyecto.</p> <p>d. Responsabilidad y puntualidad de los encargados de hacer seguimiento a los planes de mejoramiento.</p>
--	---	--	--	---

			d. Actas de seguimiento y planes de mejoramiento.	
--	--	--	---	--

ANEXO 4

Presentación de la encuesta aplicada y sus resultados

Para lograr un conocimiento más objetivo de cuál es la percepción y la experiencia que tienen los docentes del trabajo en equipo en la institución educativa, así como la relación que este tiene con el tipo de liderazgo que se da a nivel de la administración de la institución, aplicamos la siguiente encuesta:

Proyecto de grado: El trabajo en equipo en la gestión educativa.

Alba Rocío Martínez G. estudiante de la especialización en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos

Apreciados compañeros

La encuesta que se le presenta tiene como objetivo saber la opinión que usted tiene sobre la importancia del trabajo en equipo y los aportes que éste puede brindar para el mejoramiento de los procesos en cada una de las gestiones que se realizan en la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno. Sus respuestas serán de gran valor, pues permitirán la identificación de estrategias que contribuirán a mejorar la calidad de la educación ofrecida en la Institución. Muchas gracias

Cargo _____ Sexo F_____ M_____

Tiempo de servicio en la institución _____

Marque con una "X" en la casilla de la respuesta que Usted considere conveniente.

PREGUNTA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?	3	6	9	5	
2. ¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?		4	13	6	
3. ¿Considera Usted que entre los miembros de la institución educativa existe una		1	11	11	

comunicación eficiente que garantice un buen trabajo en equipo?					
4. ¿Considera Usted que el trabajo en equipo produce mejores resultados que el trabajo individual?	12	6	2	3	
5. ¿Considera Usted que en la Institución Educativa existe un clima laboral propicio para el trabajo en equipo?	1	4	8	10	
6. ¿Conoce Usted las diferencias entre trabajar en equipo y trabajar en grupo?	10	1	2	8	2
7. ¿Prefieres el trabajo en equipo al trabajo individual?	2	8	7	6	
8. Entre sus compañeros de trabajo , ¿existe un espíritu de colaboración y diálogo que facilite el trabajo en equipo?		3	12	8	
9. ¿Considera Usted que los directivos de la institución tienen en cuenta las opiniones, propuestas y sugerencias de los maestros para la toma de decisiones?		3	10	10	
10. En la institución educativa, ¿se aplica frecuentemente el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades?		4	12	7	
11. ¿Las actividades que se realizan son evaluadas por diferentes equipos de trabajo y sus resultados son tenidos en cuenta para posteriores planeaciones?		4	8	9	2
12. ¿Los órganos del gobierno escolar se reúnen con frecuencia y participan activamente en la planeación, realización y evaluación de las actividades institucionales?		3	10	10	
13. ¿Con las decisiones tomadas los órganos del gobierno escolar han contribuido a transformar la vida institucional y a su mejoramiento continuo?	1	7	5	10	
14. ¿Los representantes de los órganos del gobierno escolar se reúnen con los miembros de la comunidad educativa, escuchan sus opiniones, sus propuestas y las tienen en cuenta al momento de planear las actividades?	1	4	6	12	
15. ¿Los docentes tienen conformados equipos de trabajo de acuerdo a sus	2	6	4	11	

intereses y competencias para realizar actividades institucionales?					
16. ¿Considera Usted que el liderazgo ejercido por el personal directivo es democrático y permite la participación de los demás miembros de la comunidad educativa?	2	7	5	8	
17. ¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo que contribuya al mejoramiento institucional?		4	8	11	
18. ¿Los conflictos y diferencias que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa se resuelven en equipo en forma oportuna y en los espacios y tiempos indicados?		3	6	14	
19. ¿Se delegan funciones al personal directivo y docente de la Institución Educativa permitiéndosele tomar las decisiones del caso y se evalúan estas decisiones?		5	7	11	
20. ¿Considera Usted que hay centralización de funciones y actividades en algunos de los directivos de la institución educativa?	2	16	5		
21. ¿Cree Usted que los acuerdos, las tareas y las decisiones que se toman en las reuniones de los equipos de trabajo se cumplen?		4	7	12	
22. Según su opinión ¿los maestros en sus clases fomentan frecuentemente el trabajo en equipo entre los estudiantes?	1	6	6	10	
23. ¿Los estudiantes, los maestros y los directivos se han capacitado para trabajar en equipo?	1	2	4	7	9
24. ¿El estilo de liderazgo que se promueve desde la dirección de la institución educativa es participativo y democrático?		3	8	6	6
25. ¿El modelo cooperativo colaborativo guía su que hacer pedagógico en el aula?	2	4	5	5	7
26. El horizonte institucional es conocido y apropiado por la comunidad educativa y guía su que hacer educativo?		7	4	12	

27. ¿Las funciones y actividades del comité de calidad son conocidas y compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa?	1	3	4	10	5
--	---	---	---	----	---

Proyecto de grado: El trabajo en equipo en la gestión educativa.

Alba Rocío Martínez Góez. estudiante de la especialización en Gerencia Educativa con énfasis en gestión de proyectos

Apreciados compañeros

La encuesta que se le presenta tiene como objetivo saber la opinión que ustedes tienen sobre la importancia del trabajo en equipo y los aportes que éste puede brindar para el mejoramiento de los procesos en cada una de las gestiones que se realizan en la Institución Educativa Gabriel Restrepo Moreno. Sus respuestas serán de gran valor, pues permitirán la identificación de estrategias que contribuirán a mejorar la calidad de la educación ofrecida en la Institución.

Muchas gracias

Cargo _____ Sexo F_____ M_____

Tiempo de servicio en la institución _____

Marque con una "X" en la casilla de la respuesta que Usted considere conveniente.

PREGUNTA	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿La administración del plantel se preocupa por fomentar el trabajo en equipo entre todos sus miembros?	3	6	9	5	
2. ¿El trabajo en equipo se utiliza frecuentemente como una estrategia de participación de la comunidad educativa institucional para el diseño de programas, planes y la solución de los conflictos?		4	13	6	
3. ¿Considera usted que entre los miembros de la institución educativa existe una comunicación eficiente que garantice un buen trabajo en equipo?		1	11	11	
5. ¿Considera usted que el trabajo en equipo produce mejores resultados que el trabajo individual?	12	6	2	3	

6. ¿Considera usted que en la Institución Educativa existe un clima laboral propicio para el trabajo en equipo?	1	4	8	10	
7. ¿Conoce usted las diferencias entre trabajar en equipo y trabajar en grupo?	10	1	2	8	2
8. ¿Prefieres el trabajo en equipo al trabajo individual?	2	8	7	6	
9. Entre sus compañeros de trabajo , ¿existe un espíritu de colaboración y diálogo que facilite el trabajo en equipo?		3	12	8	
10. ¿Considera usted que los directivos de la institución tienen en cuenta las opiniones, propuestas y sugerencias de los maestros para la toma de decisiones?		3	10	10	
11. En la institución educativa, ¿se aplica frecuentemente el trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades?		4	12	7	
12. ¿Las actividades que se realizan son evaluadas por diferentes equipos de trabajo y sus resultados son tenidos en cuenta para posteriores planeaciones?		4	8	9	2
13. ¿Los órganos del gobierno escolar se reúnen con frecuencia y participan activamente en la planeación, realización y evaluación de las actividades institucionales?		3	10	10	
14. ¿Con las decisiones tomadas los órganos del gobierno escolar han contribuido a transformar la vida institucional y a su mejoramiento continuo?	1	7	5	10	
15. ¿Los representantes de los órganos del gobierno escolar se reúnen con los miembros de la comunidad educativa, escuchan sus opiniones, sus propuestas y las tienen en cuenta al momento de planear las actividades?	1	4	6	12	
16. ¿Los docentes tienen conformados equipos de trabajo de acuerdo a sus intereses y competencias para realizar actividades institucionales?	2	6	4	11	

17. ¿Considera Usted que el liderazgo ejercido por el personal directivo es democrático y permite la participación de los demás miembros de la comunidad educativa?	2	7	5	8	
18. ¿Los maestros disponen del tiempo y los espacios necesarios y suficientes para realizar un buen trabajo en equipo que contribuya al mejoramiento institucional?		4	8	11	
19. ¿Los conflictos y diferencias que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa se resuelven en equipo en forma oportuna y en los espacios y tiempos indicados?		3	6	14	
20. ¿Se delegan funciones al personal directivo y docente de la Institución Educativa permitiéndosele tomar las decisiones del caso y se evalúan estas decisiones?		5	7	11	
21. ¿Considera Usted que hay centralización de funciones y actividades en algunos de los directivos de la institución educativa?	2	16	5		
22. ¿Cree Usted que los acuerdos, las tareas y las decisiones que se toman en las reuniones de los equipos de trabajo se cumplen?		4	7	12	
23. Según su opinión ¿los maestros en sus clases fomentan frecuentemente el trabajo en equipo entre los estudiantes ?	1	6	6	10	
24. ¿Los estudiantes, los maestros y los directivos se han capacitado para trabajar en equipo?	1	2	4	7	9
25. ¿El estilo de liderazgo que se promueve desde la dirección de la institución educativa es participativo y democrático?		3	8	6	6
26. ¿El modelo cooperativo colaborativo guía su que hacer pedagógico en el aula?	2	4	5	5	7

27. El horizonte institucional es conocido y apropiado por la comunidad educativa y guía su que hacer educativo?		7	4	12	
28. ¿Las funciones y actividades del comité de calidad son conocidas y compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa?	1	3	4	10	5

Enumere algunas de las principales características del trabajo en equipo:

No responden 10

Algunos plantean que es dirimir conflictos, otros que es trabajo holístico; que existe dialogo y colaboración; son destrezas y competencias; o respeto de opiniones; distribución de responsabilidades; distribución de funciones; desarrollo de liderazgo; todos los aportes son importantes; es descentralizado; no hay poder hegemónico; es autogestionario; apropiación del trabajo; responsabilidades y metas claras; es búsqueda de la unidad; todos son líderes; es trabajo horizontal; intereses y afinidades para formar equipos; son fines comunes; manejo de tiempos y espacios; delegación de funciones; escucha. Cada concepto corresponde a un encuestado.

Cuando hablamos de dirección necesariamente tenemos que hablar de gestión y liderazgo. La gestión la asociamos con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo lo relacionamos con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación necesarios para poner en práctica los procesos de animación y movilización de los actores del sistema. El liderazgo se define como un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determina dirección, hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Las actuales circunstancias de cambio, nos llevan a reconocer y reflexionar sobre como los sistemas tradicionales han obstruido desarrollo de la individualidad y la capacidad de trabajar en equipo , paralizando de alguna forma el desarrollo de las instituciones y su posibilidad de generar innovaciones y apropiación creativa de la tecnología y nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje

El modelo de administración escolar vigente en nuestras instituciones se encuentra en crisis debido a su falta de pertinencia respecto a sus comunidades educativas. La falta de

pertinencia, entendida como que los discursos y las prácticas sobre las que fundamenta su quehacer institucional expresan solo una parte de las necesidades e intereses de la misma, lo cual evidencia una débil participación comunitaria.

Desde 1991, la participación ciudadana es mandato constitucional e imperativo en el sistema escolar colombiano para que exista una democracia real. Solo abriendo espacios de participación puede la escuela cumplir tanto con los mandatos constitucionales, como con esa parte esencial de su función social. El trabajo en equipo abre la posibilidad de una reflexión compartida sobre los problemas de la escuela y contribuye a reforzar la cohesión entre sus miembros. Pero, emprender cualquier proceso de cambio, requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar, de enseñar, de dirigir y administrar.

Se comienza entonces tímidamente a hablar de la necesidad de desarrollar nuevos estilos de liderazgo verdaderos liderazgos al interior de las I.E, pero se presentan una serie de obstáculos para avanzar en este proceso. El primero de ellos es que no se cuenta con un programa de capacitación que forme a los directivos docentes en estas teorías nuevas del liderazgo y su aplicación a las instituciones educativas; además no se tiene claro que son los directivos docentes, el eslabón clave en la transformación de las instituciones. Podría decirse que hay una grave crisis de liderazgo a nivel educativo como lo plantea Bernard Bass: “los enfoques tradicionales de liderazgo se centran a menudo en los líderes transaccionales que reconocen e identifican cuales son las exigencias del papel y de la tarea para que sus subordinados alcancen los resultados deseados, al clarificar lo que se requiere del subordinado, dan a los suyos una confianza que les lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento”. Se requiere con urgencia llevar a cabo el proceso de transformación de este liderazgo transaccional al liderazgo transformacional, destacando los objetivos y encontrando las formas de llegar a cumplirlos; también exhibe los valores que hay que aplicar, significa muchas veces, ser un ejemplo para los demás así como establecer modelos que los demás sigan.

El liderazgo significa, proporcionar una visión de lo que es el equipo y lo que puede llegar constituirse en un ejemplo, es un atributo clave del liderazgo. Los directivos son normalmente administradores, inventan procedimientos y los ponen en práctica, distribuyen recursos, determinan presupuestos, controlan la marcha de los procesos, están pendientes de los cambios y mejoras que se deben hacer. En la actualidad y dadas las condiciones que exige la globalización, de competencia, disposición al cambio y aprendizaje continuo, los directivos deben representar tanto el papel de líder como el de administrador. El liderazgo

de hoy tiene que ver más con estrategias y procesos a mediano y largo plazo que con el carisma de de la persona.

El modelo de administración escolar vigente en nuestras instituciones se encuentra en crisis debido a su falta de pertinencia respecto a sus comunidades educativas. La falta de pertinencia, entendida como que los discursos y las prácticas sobre las que fundamenta su quehacer institucional expresan solo una parte de las necesidades e intereses de la misma, lo cual evidencia una débil participación comunitaria.

Desde 1991, la participación ciudadana es mandato constitucional e imperativo en el sistema escolar colombiano para que exista una democracia real. Solo abriendo espacios de participación puede la escuela cumplir tanto con los mandatos constitucionales, como con esa parte esencial de su función social. El trabajo en equipo abre la posibilidad de una reflexión compartida sobre los problemas de la escuela y contribuye a reforzar la cohesión entre sus miembros. Pero, emprender cualquier proceso de cambio, requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar, de enseñar, de dirigir y administrar