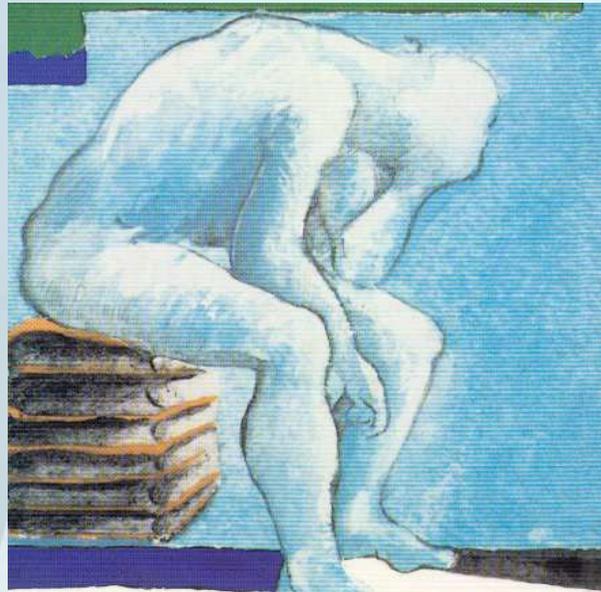


# XXV JORNADAS PEDAGÓGICAS: Seguimiento de planes

Irún, S. Sebastián, 11 de febrero de 2010

## LOS PLANES DE MEJORA BASADOS EN LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS



**NOTAS PARA  
LA  
REFLEXIÓN**

**Joaquín Gairín Sallán**

**Universidad Autònoma Barcelona**

# ANOTACIONES PREVIAS



*LA GESTIÓN COMO PARTE IMPORTANTE DE  
LOS PROCESOS FORMATIVOS*



*NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN PARA UNA  
NUEVA REALIDAD INSTITUCIONAL*



*LOS RETOS COMO RESPUESTA A LA  
DIALÉCTICA REAL-DESEABLE*

# DEPENDENCIA DEL MODELO ORGANIZATIVO CON LOS MARCOS DE REFERENCIA (I)

## La coherencia entre los modelos de intervención

MODELO SOCIEDAD	MODELO FORMACIÓN	MODELO CENTRO FORMATIVO	MODELO ORGANIZATIVO
<b>Globalización</b> <b>Multiculturalidad</b> <b>Despersonalización</b> <b>Tecnología avanzada</b> <b>Cambio permanente</b> <b>Mercantilista</b> .....	Abierta a otras realidades Defensora de los orígenes Practica la diversidad Compensa desigualdades Desarrolla capacidad crítica.  Prepara para la sociedad del conocimiento Educación permanente  Promociona valores .....	Abierto, Comprometido. Autónomo, Autóctono. Actualizado y crítico.  <i>E-educar</i> en y con las TIC. Mejora permanente. Escuela de las oportunidades Democrático, ético. .....	Innovar sobre racionalizar Calidad sobre cantidad RRHH sobre otros recursos El valor de lo inmaterial Modifica el sentido y rol de la organización Nuevos retos .....

### IDEAS FUERZA

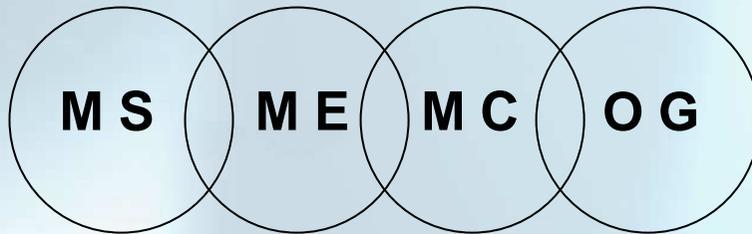
<b>Fortalecer la ciudadanía</b>	<b>Renovar la formación</b>	<b>Reestructurar los centros de formación</b>	<b>Promover nuevos modelos</b>
---------------------------------	-----------------------------	---	--------------------------------

# DEPENDENCIA DEL MODELO ORGANIZATIVO CON LOS MARCOS DE REFERENCIA (II)

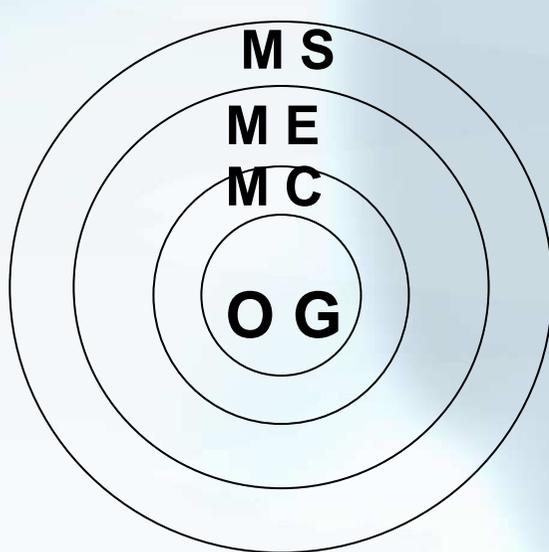
El cambio como dialéctica entre lo que tenemos y lo que deseamos

	MODELO SOCIEDAD	MODELO FORMACIÓN	MODELO CENTRO FOR.	MODELO ORGANIZATIVO	SENTIDO INSTITUC. FORMATIVAS
Qué tenemos					Espacios de síntesis
Qué deseamos	Hacia	dónde	vamos		Estructuras de progreso
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS IDEAS BÁSICAS</b>					Contextos de gestión y de realización personal
<b>IDEAS FUERZA</b>					
	Fortalecer la ciudadanía	Renovar la formación	Reestructurar los centros	Promover nuevos modelos	Instrumentos de cambio personal y social

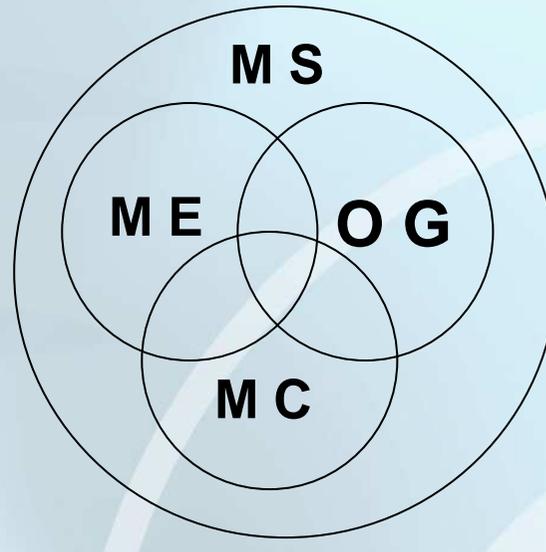
# DE LA REALIDAD DESEABLE A LA REALIDAD POSIBLE



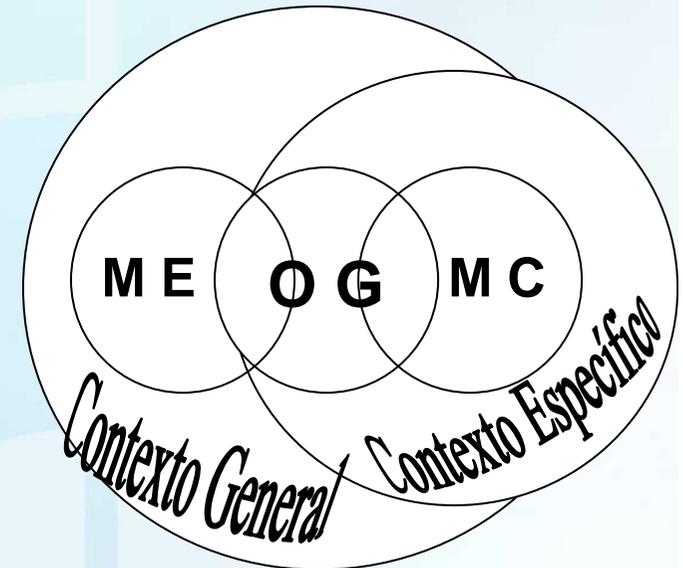
Modelo de Sociedad (MS)  
Modelo de Formación (MF)  
Modelo de Centro Formativo (MC)  
Organización y Gestión (OG)



¿REALIDAD  
DESEABLE?



¿REALIDAD  
EXISTENTE?



¿POSIBLE  
MODELO?

# PROPÓSITOS PARA LA ACCIÓN

- **Mejorar la coherencia de los modelos organizativos con sus marcos referenciales.**
- **Ampliar el sentido y contenido de la organización.**
- **Generar y desarrollar nuevas estrategias de intervención, que consideren el centro formativo como espacio de síntesis y de progreso**
- **Reconocer el rol estratégico de los Recursos Humanos.**
- **Considerar las dimensiones sociales y éticas y no sólo las técnicas**

# ELEMENTOS PARA LA MEJORA (I)



Exige seleccionar los cambios deseables



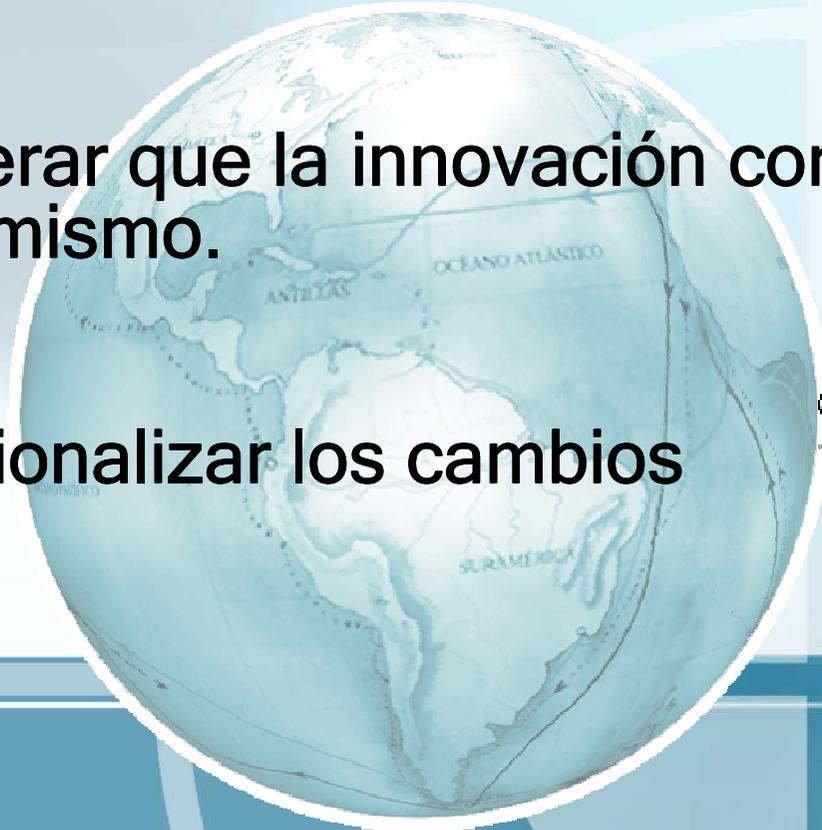
Es combinar eficacia y mejora



Es considerar que la innovación como cambio es un valor en sí mismo.



Es institucionalizar los cambios

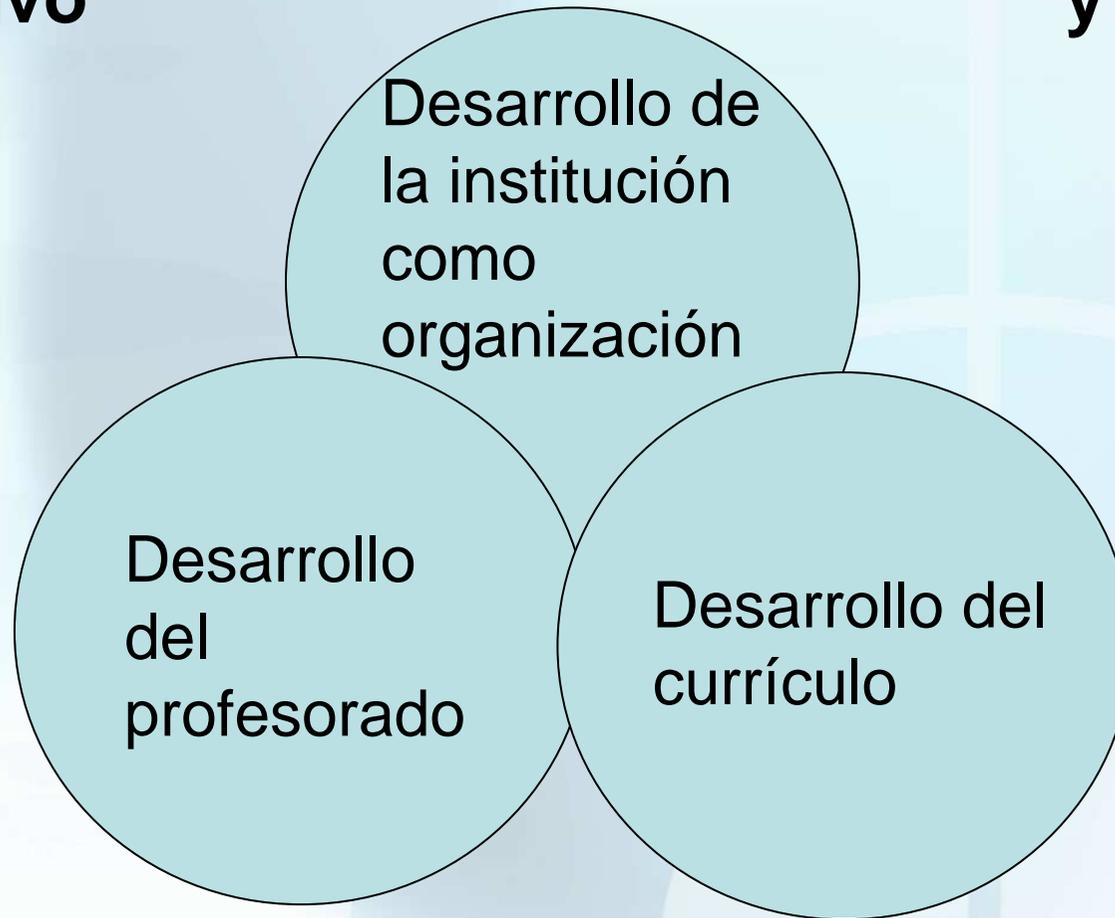


# COMBINAR EFICACIA Y MEJORA

EFICACIA	MEJORA
<p>Centrada en resultados cognitivos de los participantes de la formación. Orientación estática (resultados)</p>	<p>Centrada en las relaciones con los formadores y la cultura profesional Orientación dinámica (proceso)</p>
<p>Preocupación por conocer, mediante investigación, los factores que generan mejores resultados</p>	<p>Preocupación por conocer, mediante experiencias prácticas, estrategias de mejora, con o sin apoyo externo</p>
<p>Orientación al establecimiento de modelos. Estudios cuantitativos</p>	<p>Orientación al estudio de casos. Estudios cualitativos</p>
<p>Se ha limitado a los resultados. No tiene una teoría/estrategia de cambio</p>	<p>Ha minusvalorado la activ. del aula. Ha magnificado el trabajo colaborativo de los formadores</p>
<p><b>NUEVA SÍNTESIS:</b> Concepción amplia de los resultados Promover la capacidad interna</p>	<p><b>MEJORES CENTROS FORMATIVOS</b> Centrar la innovación en la mejora de los procesos del aula de cambio del centro formativo</p>

## ELEMENTOS PARA LA MEJORA (II)

**La mejora como intersección del desarrollo curricular,  
organizativo y profesional**



## ELEMENTOS PARA LA MEJORA (III)



Adaptación de Bolívar (1999:30)

## ELEMENTOS PARA LA MEJORA (IV)

- **El método como parte de la estrategia de cambio.**
- **Partir de un esquema de trabajo**
- **Las características de un proceso avanzado.**
- **Atender tanto a los modelos estructurales como a los operativos.**

# ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Gráfico 7: Conjunto de factores que favorecen los procesos de aprendizaje organizativo

Leithwod y otros (1995, 1998)

# LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO AVANZADO

<b>PROPUESTAS PARA EL CAMBIO</b>	<b>APRENDIZAJES REALIZADOS</b>
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Considerar las resistencias al cambio</b>
<b>REVISIÓN BASADA EN LA ESCUELA</b>	<b>Necesidad de sistematizar y planificar</b>
<b>DESARROLLO COLABORATIVO</b>	<b>La participación como método</b>
<b>CÍRCULOS DE CALIDAD</b>	<b>Partir de problemas concretos</b>
<b>FORMACIÓN EN CENTROS</b>	<b>La formación como soporte</b>
<b>REVISIÓN CLÍNICA</b>	<b>Los factores subjetivos del cambio</b>
<b>OTROS</b>	<b>La negociación, La evaluación permanente, La gestión del conocimiento,.....</b>

# RECONOCER EL ROL ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- **Las personas como base de la organización.**
- **Los directivos como agentes de cambio.**
- **Los directivos como gestores del conocimiento.**

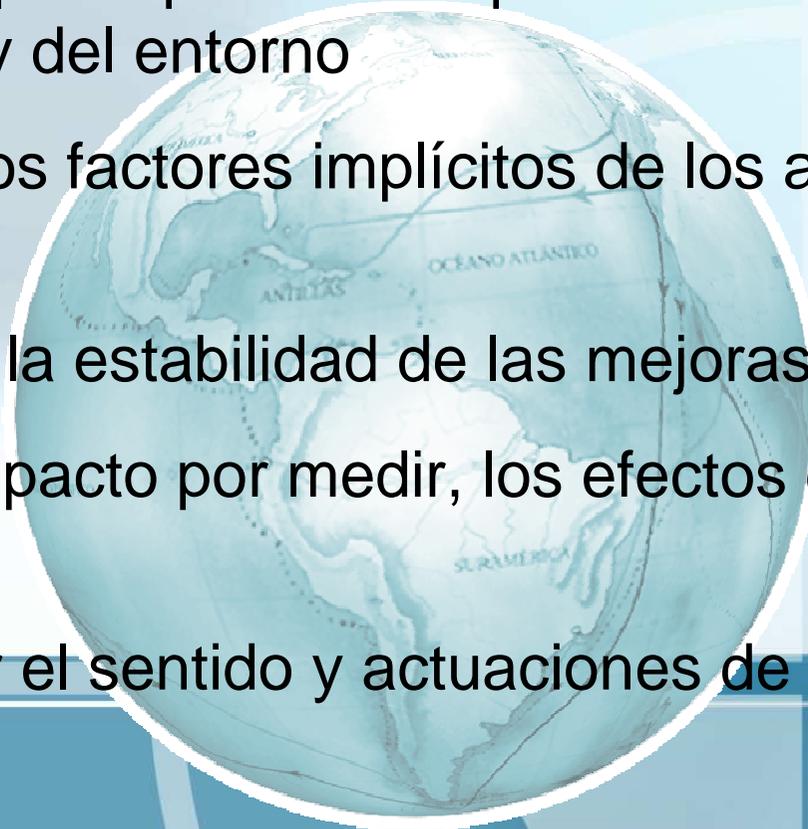
# ¿CÓMO LO HACEMOS ?

- \* Centrados en algunas etapas educativas y áreas y contextos
- \* Enfocados desde una dimensión tecnológica
- \* Poca participación de la comunidad educativa
- \* Alta implicación del profesorado y directivos
- \* Actividades de duración media
- \* Impacto por medir, con efectos directos y colaterales
- \* Discusión sobre la efectividad de los apoyos externos
- \* Discusión sobre el refuerzo económico y el control del proceso por parte de la Administración

# ¿COMO MEJORAREMOS (IV)?

## Las formas de intervención en los centros

- \* Ampliar los destinatarios
- \* Incorporar enfoques culturales y de investigación-acción. Evitar monomodelos
- \* Mejorar la participación e implicación de la comunidad educativa y del entorno
- \* Incidir en los factores implícitos de los agentes y usuarios internos
- \* Garantizar la estabilidad de las mejoras
- \* Medir el impacto por medir, los efectos directos y colaterales
- \* Replantear el sentido y actuaciones de los apoyos externos



# LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

MODIFICAR LA CULTURA, PROMOVRIENDO LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

- Trabajar la propia concepción de la cultura.
- Aprender de la experiencias por la reflexión y el debate.
- Aprender a negociar y a conducir los procesos de cambio.
- Fomentar la cooperación profesional para conseguir la responsabilidad compartida.
- Tomarse tiempo y dar tiempo al tiempo.
- Aprender a exigir y rendir cuentas.
- Desarrollar una nueva visión de la autoridad y el poder.
- Orientarse hacia un nuevo paradigma de cambio.

# LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

ALGUNAS TENDENCIAS y ESTRATEGIAS A CONSIDERAR  
(en base a Fullan, 1991)

- **Pasar de las políticas negativas hacia las positivas.**
- **De las soluciones uniformes a las alternativas y diversas.**
- **De las innovaciones puntuales al desarrollo institucional**
- **Del rechazo a la aceptación de las contradicciones y dificultades.**
- **Del “yo” a trabajo colaborativo.**

# LOS DIRECTIVOS COMO AGENTES DE CAMBIO

## CAMBIAR UNO MISMO PARA CAMBIAR A LOS DEMÁS

ÁMBITO	COMPETENCIA	HABILIDADES
Yo	Perspicacia intrapersonal	<ul style="list-style-type: none"><li>•Conciencia de sí mismo</li><li>•Claridad de las necesidades propias y agenda.</li><li>•Datos válidos sobre cómo es percibido por los demás.</li></ul>
Grupo de trabajo	Competencia interpersonal	<ul style="list-style-type: none"><li>•Atención empática</li><li>•Capacidad para dar y recibir retroalimentación.</li><li>•Capacidad para reflejar sentimientos y emociones</li><li>•Capacidad de capacitación y asesoría.</li><li>•Un modelo operativo y una teoría de la transición.</li></ul>
Organización	Capacidad para estimular el diálogo colectivo	<ul style="list-style-type: none"><li>•Valor y disciplina para restringir la toma de acción individual.</li><li>•Creencia (fe) en que el tipo estudioso colectivo y la solución de problemas proporciona mejores respuestas.</li></ul>

# CONSIDERAR LAS DIMENSIONES SOCIALES Y ÉTICAS Y NO SÓLO LAS TÉCNICAS

- **Mejorar la sociedad, mejorando las organizaciones.**
- **Hacia un modelo comunitario.**
- **La colaboración frente a la competitividad.**
- **Los centros de formación como comunidades de aprendizaje.**

# **NUESTROS CONOCIMIENTOS DEL CAMBIO (I)**

## **LA TIPOLOGÍA DE CAMBIOS A PROMOVER**

**Los cambios adaptativos.**

**Los cambios innovadores**

**Los cambios radicalmente innovadores**

## **LAS IMPLICACIONES DEL CAMBIO A PROMOVER**

**El cambio real implica y exige aprendizaje profundo de actitudes, conductas y prácticas.**

**No ocurrirá ningún cambio si no hay una motivación.**

**Las personas constituyen el núcleo de los cambios en la organización.**

**Se dan resistencias al cambio incluso cuando esto es sumamente deseable.**

# NUESTROS CONOCIMIENTOS DEL CAMBIO

- **La resistencia es inevitable.**
- **Cada institución es una realidad singular.**
- **A veces cambiamos cosas, para que todo siga igual.**
- **El cambio no se relaciona con lo "vivido" un día.**
- **Precisamos de un proyecto, objetivos y tareas a realizar antes de comenzar.**
- **No puedes conseguir el cambio global y con todos, por eso hay que avanzar con lo que se tiene.**
- **Es esencial la participación de los implicados.**
- **Conservar es fácil: así primar los pequeños cambios sobre los grandes.**
- **Cambios prescritos cuando las personas no quieren hacerlo de otro modo.**

Adaptación de Bolívar (1999:44)

# DIEZ FACTORES PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

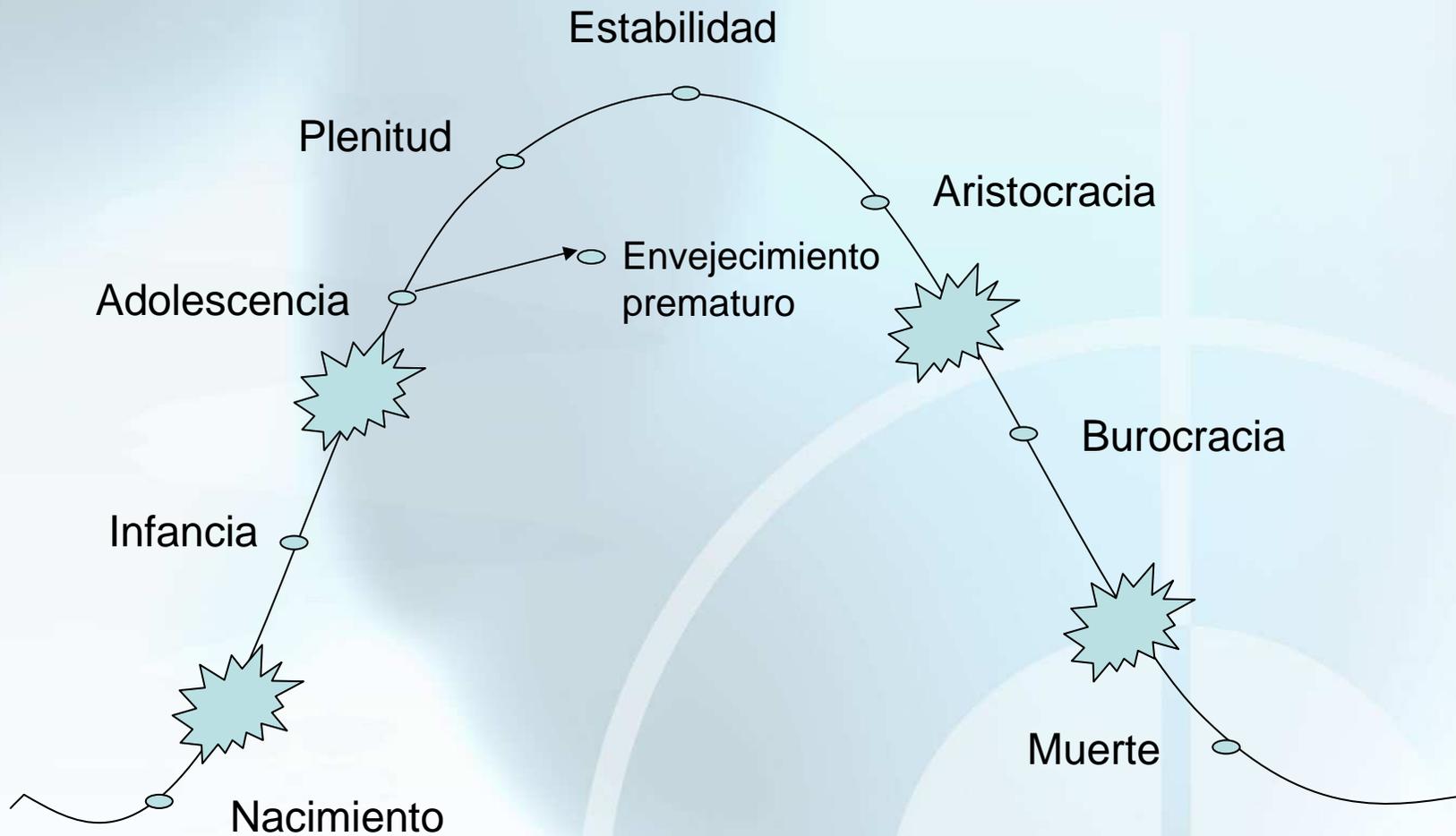
- El foco en la pertinencia personal y social.
- La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
- La fortaleza ética y profesional de los maestros maestros y profesores.
- La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
- El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
- Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
- El currículo en todos sus niveles.
- La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
- La pluralidad y calidad de las didácticas.
- Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

# EL CAMBIO COMO REALIDAD EVOLUTIVA

Características	Etapa 1: comienzo	Etapa 2: alto crecimiento	Etapa 3: madurez	Declive
<b>Tipo de estructura Organizativa</b>	Sin estructura formal	Centralizada Formal	Descentralizada Formal Muy formal	Rígida, compleja, mucho directivo
<b>Procesamiento y Planificación de la Comunicación</b>	Informal Cara a cara Es. Planificac.	Presupuestos casi Formales Gestión profes.	Planes quinquenales Gestión profesional	Desplome de com. Adhesión ciega a la "fórmula del éxito"
<b>Método de toma de decisiones</b>	Juicio individual	Herramientas analíticas	Negociación	Énfasis en la forma y no en la sustancia. Política de autojustificación Declive
<b>Tasa crecimiento de la organización</b>	Empresarial Inconsistente, pero mejorando	Rápido crecimiento positivo	Se ralentiza o declina el Crecimiento	Declive
<b>Edad y tamaño de la organización</b>	Joven y pequeña	Más grande y más madura	La más grande o en ocasiones grande y la más madura	Edad variable y contracción

**EL CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN (Kreitner y Kinicki, 1996)**

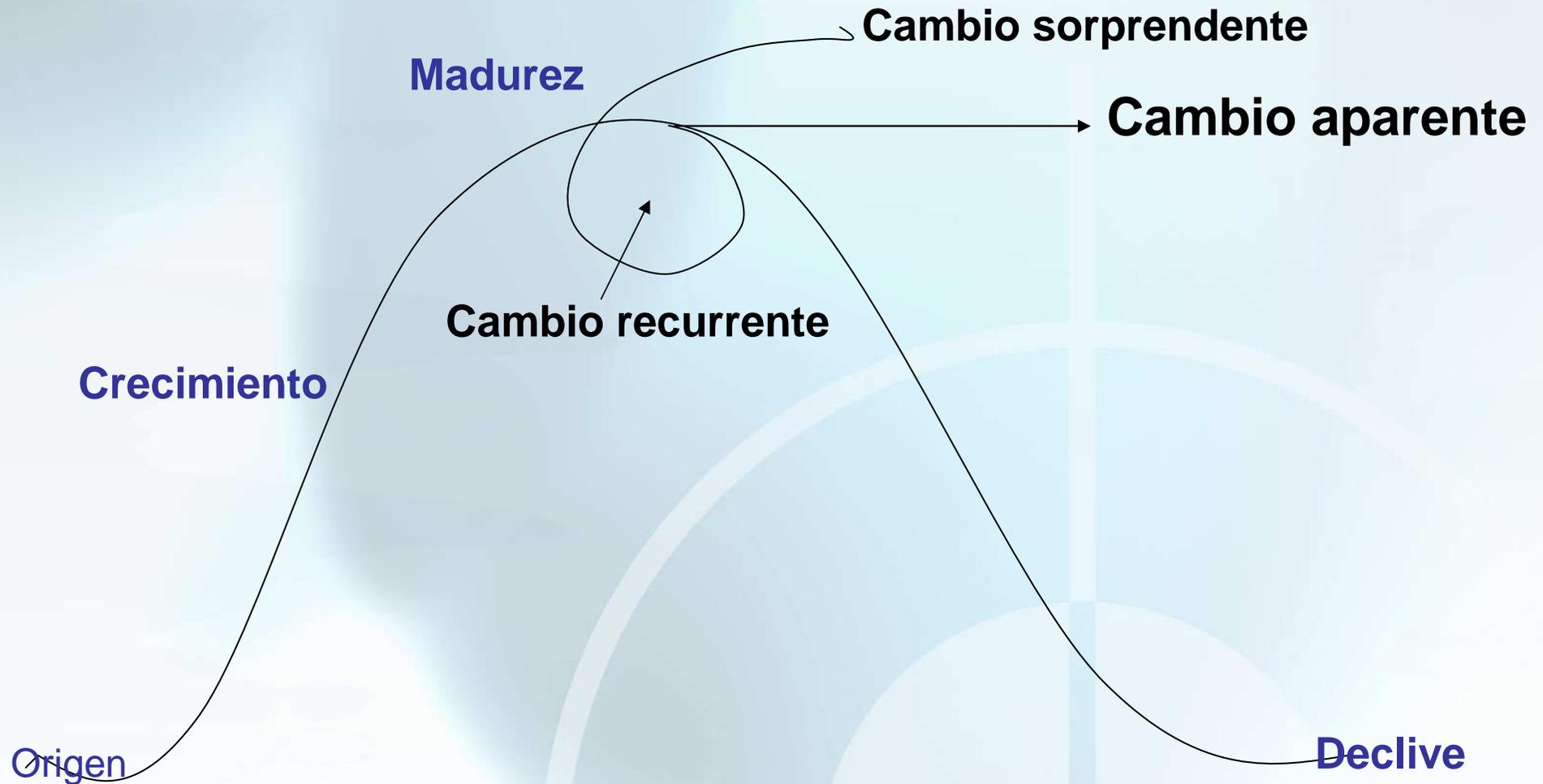
# EL CAMBIO COMO REALIDAD EVOLUTIVA



 Fases de crisis

Adaptación de Bolívar (1999:67)

# EL CAMBIO COMO REALIDAD EVOLUTIVA



Diferentes tipos de cambio y evolución en las organizaciones

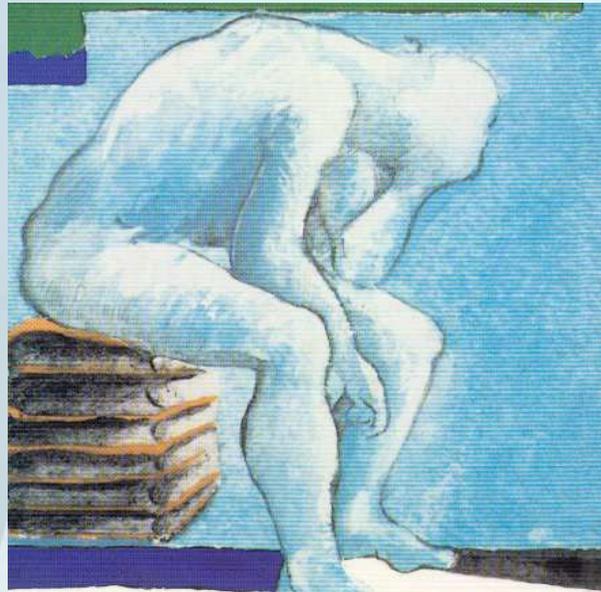
 Fases de crisis

Adaptación de Bolívar (1999:69)

# XXV JORNADAS PEDAGÓGICAS: Seguimiento de planes

Irún, S. Sebastián, 11 de febrero de 2010

## LOS PLANES DE MEJORA BASADOS EN LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS



**NOTAS PARA  
LA  
REFLEXIÓN**

**Joaquín Gairín Sallán**

**Universidad Autònoma Barcelona**