

CAPITULO 2: Liderazgo

“Parece indiscutible que el rector que construye es la clave para cualquier actividad de desarrollo de profesores a lo largo de todo el colegio. Consecuentemente, cualquier mejora escolar o esfuerzo de reforma necesita tener un soporte sólido y claramente definido por el rector para que esta empresa tenga éxito. Geoff Colvin, 2007

“La mejora del colegio dependerá de un rector que pueda promover las condiciones necesarias para una reforma educativa sostenida en una sociedad compleja que cambia rápidamente.” Michael Fullan, 2009

“Cada organización tiene una cultura, esa historia y un conjunto subyacente de expectativas tácitas, que le dan forma a todo en el colegio. Una cultura escolar influencia las maneras en que las personas piensan, sienten, y actúan.”

RESULTADOS DEL APRENDIZ

En la conclusión de este capítulo, usted será capaz de:

- ▶ Entender el rol vital del liderazgo administrativo en los esfuerzos de su disciplina.
- ▶ Establecer un equipo viable SW-PBS de liderazgo que sea representativo de su profesorado y con las habilidades y procesos de grupo para asegurar la productividad de su equipo.
- ▶ Usar una planeación de acción efectiva para guiar y monitorear el desarrollo de las tareas.
- ▶ Desarrollar estrategias para asegurar el completo compromiso y la construcción del consenso del profesorado mientras usted desarrolla su plan a lo largo de toda la escuela.
- ▶ Evaluar condiciones importantes para el cambio duradero relativo a su escuela, y hacer planes para dirigir elementos claves para así asegurar el éxito.

El Proceso de Toma de Decisiones Basado en Datos

Cuando comience su proyecto, es importante entender lo positivo, lo proactivo, y la filosofía instruccional de la disciplina y el SW-PBS, y estar comprometido a trabajar. Los colegios deben también mezclar el compromiso y las prácticas probadas con el liderazgo fuerte y los procesos de mejoramiento escolar efectivos para promover un cambio profundo y permanente (Departamento de Educación U.S., 2014).

El Proceso de Toma de Decisiones Basado en Datos (DBDM) para SW-PBS es similar a la mayoría de mejoramientos escolares, resolución de problemas, o modelos para toma de decisiones (Vea Figura 2.1) e incluye la recolección de datos para identificar la condición o status actual, analizar datos, identificar resultados deseables, desarrollar un plan de implementación incluyendo selección de estrategias, determinando indicadores de resultados, y estableciendo un plan de evaluación. Esta forma de pensar es muy importante para cualquier esfuerzo de mejoramiento y está en el corazón de su trabajo en SW-PBS.

Más específicamente, el proceso para desarrollar su trabajo a lo largo de todo el colegio se bosqueja

abajo.

1. Recoger & Graficar Datos

- ▶ Enfocarse en una pregunta específica y trabajar para responderla, dónde nos encontramos ahora?
- ▶ Recoger datos pertinentes para responder la pregunta en cuestión (encuesta de profesores; récord de sanciones, detenciones, suspensiones, etc. observaciones.

2. Analizar y Priorizar

- ▶ Dónde están los vacíos en su status actual comparados con dónde quiere estar?
- ▶ Qué información le puede ayudar a examinar más profundo para definir mejor el quién, dónde, cuándo, por qué, y cómo?

3. Desarrolle metas S.M.A.R.T.

- ▶ Defina las metas de sus objetivos para que sean Específicos, Medibles, Que se puedan lograr, Importantes, y de Tiempo específico.
- ▶ Las metas a corto y largo plazo deben ser escritas para ser observables y por ende medibles.

4. Seleccione Estrategias

- ▶ Qué estrategias lo llevarán más eficiente y efectivamente a conseguir sus metas deseadas?
- ▶ Las estrategias seleccionadas deben ser escritas dentro de un plan de acción con metas alineadas, recursos planeados, línea de tiempo y planes de comunicación.

5. Determine Indicadores de Resultados

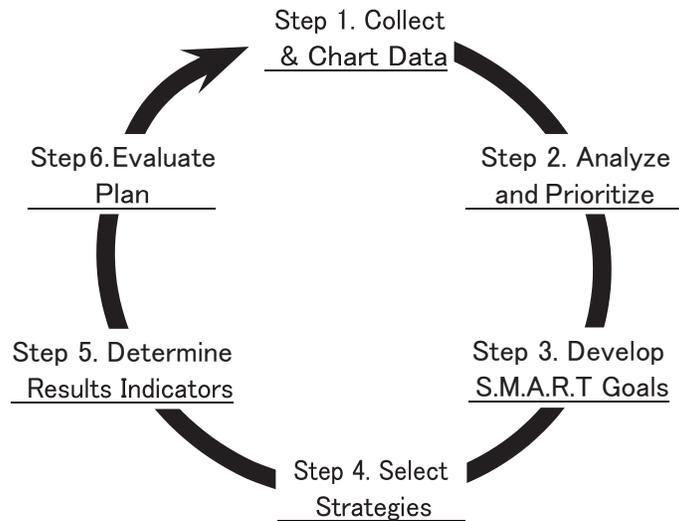
- ▶ Seleccione indicadores que ayuden a su equipo a responder
 - Estamos implementando el plan con fidelidad?
 - Esta la implementación teniendo el impacto deseado en los resultados de los estudiantes?

6. Evalúe el Plan

- ▶ Analice los datos recogidos para determinar el progreso para llegar a las metas
 - Hemos implementando el plan con fidelidad?
 - Hemos logrado nuestra meta o estamos logrando un progreso adecuado hacia la consecución de nuestra meta?

7. Implícito dentro de este DBDM está el paso de la implementación, el cual tomará lugar después de que todos los otros pasos hayan sido desarrollados. Para aprender más acerca de DBDM mire el Capítulo 7, **Monitoreo en Curso**, más adelante en este libro de trabajo.

Proceso Missouri de Toma Decisiones Basado en Datos (DBDM)



- Paso 1: Recolectar – Graficar Datos
- Paso 2: Analizar – Priorizar
- Paso 3: Desarrollar Objetivos S.M.A.R.T.
- Paso 4: Seleccionar Estrategias
- Paso 5: Determinar Indicadores de Resultados
- Paso 6: Evaluar Plan

El Rol del Administrador

Esfuerzos de mejoramiento escolar exitosos, como los descritos arriba, todos comparten algo en común – el fuerte liderazgo. Mantener un colegio bien disciplinado es uno de los roles primarios del administrador que construye. Así como marcha el rector, así va el tiempo, el enfoque, los recursos, y la atención a cualquier esfuerzo de mejoramiento del colegio. Para definir más claramente el rol del rector en el desarrollo e implementación de Schoolwide Positive Behavior Support, trece consideraciones son ofrecidas. (Colvin and Sprick, 1999; Colvin, 2007)

MANTENIENDO LOS ESTANDARES PARA LAS MEJORES PRACTICAS. Los rectores son los “ordena – casa” para la selección de la práctica y el determinador final de cómo el colegio dirigirá las necesidades de mejora de la institución. Los rectores deben dirigir a los profesores hacia la investigación – prácticas sólidas y rechazar la mirada de prácticas y programas que tal vez no sean eficientes o efectivas hacia el logro del mejoramiento de metas escolares. Sirviendo como un “guardián,” el rector puede mantener altos estándares para servicios de calidad.

PROVEER SOPORTE PUBLICAMENTE. Las palabras y las acciones del rector son poderosas. Una vez que un compromiso ha sido hecho para embarcarse en esfuerzos disciplinarios a lo largo de toda la institución, es esencial que el rector informe a todo el personal que todo lo que sea posible y razonable se llevará a cabo para trabajar en conjunto hacia la realización de las metas del proyecto. Esto provee credibilidad y hará más fácil abordar las actividades relacionadas. Este soporte público puede también significar que los esfuerzos del colegio están siendo visibles, no solos para el

profesorado y el personal, sino también para el personal del distrito, estudiantes, familia, y la comunidad.

ESTABLECIENDO UN EQUIPO DE LIDERAZGOSW-PBS.

El rector provee al personal un rol de liderazgo para llevar a cabo un SW-PBS al establecer un equipo de construcción balanceado. Cualquier mejora escolar exitosa debe tener el apoyo del personal. Este es más probable que ocurra si tienen un rol activo en el proceso desde el comienzo. El equipo debería ser representativo de aquellos a los que van a ser directamente impactados por los cambios. Por ende, los miembros deberían incluir profesores, profesionales, supervisores, y tal vez padres y estudiantes (escuela secundaria).

Al usar un equipo de liderazgo, se permite tener una perspectiva vital al personal a la vez que este opera eficientemente. Es esencial que el rector sea un miembro del equipo para proveer el tiempo y los recursos financieros requeridos. Al hacer esto, es importante que el rector comparta el liderazgo con el equipo entero.

APOYANDO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO SW-PBS. Los miembros del equipo asumen una gran responsabilidad y compromiso de tiempo al proveer liderazgo para el equipo de SW-PBS. El administrador puede mostrar aprecio por su compromiso dándoles las gracias personalmente. Además, el rector necesita ser consciente de la carga de trabajo de los miembros y limitar su participación en otros comités y actividades escolares, y considerar maneras de compensarlos por su compromiso de tiempo (por ejemplo: lugares especiales de parqueo, conseguir substitutos que les ayuden a planear clases, etc.) El tiempo para las reuniones debería ser privilegiado y las actividades de planeación facilitadas proveyendo tiempo y recursos (por ejemplo., tiempo de secretaría, materiales, tiempo para reuniones de profesores, etc.). Apoyo para el equipo y el proyecto se traduce como un claro compromiso y valida el trabajo.

GUIANDO EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES. Dado que las políticas disciplinarias deben ser acogidas y apoyadas por todos, un proceso para ganar el consenso del personal es esencial. Un rol de liderazgo importante que el rector puede proveer es enseñar y guiar al equipo y a todo el personal a través de un proceso para tomar decisiones. Varios procesos efectivos para determinar la existencia de consensos que aseguren: 1) Cada miembro del personal es escuchado, 2) que aquellos que tengan preocupaciones sean invitados a dar soluciones, 3) se toman las mejores decisiones, y 4) que las decisiones sean implementadas consistentemente. El rol activo de la administración en el proceso de tomar decisiones puede ayudar a evitar las posibles tensiones alrededor de la planeación de la disciplina.

TOMANDO UN ROL DE LIDERAZGO EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

Aún con un claro proceso de toma de decisiones, en el proceso complejo de repensar la disciplina a lo largo del colegio, los desacuerdos o problemas van a surgir de seguro entre los miembros del equipo o entre el equipo y los profesores. El administrador tiene un rol definido asistiendo con la resolución de problemas e interviniendo y liderando el grupo para descubrir una solución viable. Esto frecuentemente incluye el recordar a los profesores de una visión compartida, promoviendo la

comunicación efectiva, y apoyando procesos efectivos para guiar decisiones.

APOYANDO LAS REUNIONES DE EQUIPO. Una de las cosas más importantes que un administrador puede hacer para apoyar al equipo es asistir consistentemente a las reuniones SW-PBS de equipo de liderazgo. Como miembro del equipo, su dedicada participación es una prioridad. Si un vicerrector participa del equipo y regularmente asiste a las reuniones de liderazgo, el rector debería también atender las reuniones SW-PBS de equipo de liderazgo cuando sea posible para demostrar apoyo.

PROVEER RECONOCIMIENTO A LAS AREAS Y AL EQUIPO Y A SU TRABAJO.

El rector puede apoyar a los miembros del equipo al reconocer, de manera pública y privada, el esfuerzo de cada miembro del equipo así como al área que trabaja a nombre de la iniciativa. Mostrar sincero aprecio a través de notas o comentarios personales de gratitud por su esfuerzo es frecuentemente muy apreciado. Este reconocimiento ayudará a todos a continuar el algunas veces – exigente trabajo – necesario para planear e implementar SW-PBS.

SIRVIENDO COMO EL REPRESENTANTE PARA LOS GRUPOS RELACIONADOS CON EL COLEGIO.

Otro rol importante del rector es comunicar la importancia y el progreso acerca de las metas SW-PBS a otros grupos. El rector se comunicará con los grupos del colegio tales como la Asociación de Padres de Familia, administradores del distrito, comité escolar, organizaciones estudiantiles, así como grupos de la comunidad tales como organizaciones de servicios o negocios con un interés en el éxito de la escuela. Los administradores efectivos buscan formas de informar a otros acerca de los esfuerzos relacionados con SW-PBS.

MONITOREANDO LA IMPLEMENTACION DE ACTIVIDADES Y DANDO RETROALIMENTACION. Los rectores tienen un rol vital de supervisión al observar y monitorear la implementación de prácticas y procedimientos acordados. Los profesores necesitan retroalimentación acerca de las nuevas estrategias para mejorar y mantener su uso, y los profesores necesitan ver evidencia tangible del interés del rector así como las expectativas acerca de su implementación. El rector debería proveer reconocimiento y elogio al personal que implementa las prácticas de la manera en que se diseñaron así como retroalimentación correctiva para aquellos que no han completado los nuevos procedimientos. Conversaciones privadas pueden ayudar a los individuos a entender las expectativas y a identificar cualquier apoyo que ellos puedan necesitar para ser capaces de implementar las prácticas SW-PBS. El personal necesita conocer que se espera su cooperación, que la implementación será monitoreada, y que si hay problemas, se realizarán esfuerzos para encontrar una solución.

ANALIZANDO LA INFORMACION Y DANDO RETROALIMENTACION REGULARMENTE.

La recolección de datos, su síntesis y análisis son esenciales para SW-PBS. El rector necesita asignar a un miembro del equipo quien será responsable del monitoreo de la información. Además, personal de apoyo o secretarios pueden ser necesitados para registrar y crear gráficos de datos para ser analizarlos regularmente por el rector y el equipo de liderazgo. Los datos, una vez recibidos, deben ser analizados primero con el equipo y también con todo el personal. Los datos proveen retroalimentación sobre los esfuerzos y sirven para reforzar o guiar los ajustes necesarios en las prácticas. El administrador tiene un interés activo en este proceso.

ASEGURANDO QUE LA INNOVACION SE MANTIENE.

El rector juega un rol crucial manteniendo la iniciativa SW-PBS a lo largo del tiempo. El interés y atención del personal hacia SW-PBS pueden declinar si otras iniciativas son introducidas o si el personal siente que el progreso en el manejo de problemas de comportamiento se mueve muy lentamente. El rector debe ser diligente en mantener a todo el personal enfocado en el propósito y metas de SW-PBS y guiar el trabajo de manera profunda y a un ritmo apropiado. Un plan también debe ser creado para mantener al nuevo personal y a estudiantes y familias, al tanto de los esfuerzos del colegio.

HAGA UN COMPROMISO RELACIONADO CON EL TIEMPO.

Cambiar una cultura requiere que los educadores: 1) toma tiempo, 2) hagan las cosas bien la primera vez, y 3) tomen decisiones basadas en el proceso de cambio y los estándares de implementación. El rector debe entender que toma tiempo implementar completamente un plan SW-PBS. El desarrollo e implementación de SW-PBS no es una carrera corta a toda velocidad, es una carrera maratónica. El rector debe ser paciente y persistente para continuar la iniciativa SW-PBS perseverando en el apoyo, participación, y liderazgo.

Como proceda el rector, así será la escuela.

Resumen del Rol del Administrador

- Establece un equipo de liderazgo, representativo del personal que construye SW PBS.
- Apoya el trabajo SW-PBS del colegio a través de declaraciones públicas.
- Participa activamente como un miembro del equipo.
- Consigue compromiso del personal para el trabajo SW-PBS en el colegio.
- Se asegura que el equipo se reúna regularmente y usa procedimientos operativos efectivos.
- Apoya a los miembros del equipo reconociendo sus contribuciones ayudándolos con su tiempo y horarios de trabajo.
- Asegura asignaciones monetarias necesarias para construir y mantener SW-PBS.
- Trabajar con el equipo para crear formas de entusiasmar a los profesores y ganar consenso en el desarrollo e implementación de actividades.
- Organizar reuniones del personal y tiempo para aprendizaje profesional para planear, ganar consenso, y aprender nuevas habilidades.
- Compartir datos y discutir patrones de comportamiento con el equipo y el personal para tomar decisiones activas con regularidad.
- Tener comunicación regular con estudiantes, personal, Distrito, familias, y otros grupos de la comunidad a través de boletines informativos, sitios web, presentaciones y charlas informales, etc.
- Proveer orientación a personal y a estudiantes nuevos.

- Llevar a cabo guías para monitorear la implementación y dar retroalimentación al personal mientras van llevando a cabo el trabajo.
- Incorporar nuevas prácticas a los procedimientos de adquisición y evaluación.

DISCUSION

Cómo esta descripción del rol administrativo SW-PBS combina con los acercamientos de la presente administración? Qué funciones serán natural o rápidamente provistas? Qué cambios o ajustes se podría necesitar hacerse para ayudar a asegurar el éxito del trabajo en equipo?

El Grupo de Liderazgo SW-PBS

El proceso recomendado para una mejora escolar efectiva está basado en un liderazgo fuerte, toma de decisiones compartidas, y la construcción del consenso entre todos los miembros del colegio. Comienza con la formación de una disciplina de equipo de liderazgo. Este equipo ayudará a sus profesores en el proceso continuo de desarrollar y mantener un ambiente escolar positivo donde los estudiantes se comporten responsablemente.

Los miembros del personal que sirven en el equipo de liderazgo SW-PBS tendrán la oportunidad de jugar un rol vital moldeando el clima escolar. Con la asignación de proveer liderazgo, este equipo no está para asumir solamente la responsabilidad del desarrollo de un plan de acción escolar. En vez de eso, ellos atentamente involucrarán a todo el personal en repensar sus creencias acerca del comportamiento de los estudiantes, teniendo en cuenta los procedimientos existentes, y desarrollando prácticas y procedimientos más efectivos. Cuando todo el mundo participa en el desarrollo de procedimientos disciplinarios a lo largo del colegio, se incrementa la apropiación, el consenso se logra más rápidamente, y se asegura la implementación consistente de procedimientos.

Al emprender su esfuerzo de mejoramiento escolar social y de comportamiento usted puede descubrir desafíos potenciales que pudieran impactar su progreso. Ejemplos de esto pudiera ser una falta existente de coherencia entre el personal; falta de experiencia en saber cómo trabajar juntos, una comunicación débil entre niveles de grado o áreas, y desconexión entre administradores y personal. Al surgir los desafíos, es aún más importante el tener un liderazgo fuerte que involucre a todo el personal en el proceso.

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO. El equipo SW-PBS es un equipo permanente responsable del desarrollo y mantenimiento de procesos de disciplina efectivos que reflejan las necesidades únicas del colegio y su comunidad. Esto incluye:

- ▶ Inicialmente recoger los aportes de los profesores, familias y estudiantes así como otras fuentes de datos para evaluar la efectividad de las prácticas y políticas actuales.
- ▶ Usar esa información para conseguir el compromiso del personal hacia los cambios necesarios y desarrollar una filosofía común de disciplina.

- ▶ Ayudar a que el personal entienda las mejores prácticas para desarrollar un comportamiento estudiantil responsable y los elementos de unos principios de disciplina escolar efectiva.
- ▶ Guiar al personal a través de un proceso de desarrollo de procedimientos para mejorar las prácticas menos efectivas y proteger las prácticas efectivas al clarificarlas y ponerlas por escrito.
- ▶ Una vez que las prácticas son desarrolladas y protegidas por escrito, este equipo es responsable del monitoreo de la implementación, mantenimiento, y revisión de procedimientos. Esto incluye: 1) revisar los procedimientos con el personal (especialmente con nuevo personal) al comienzo del año para asegurar la consistencia, 2) coordinar la divulgación de la información a padres y estudiantes, 3) organizar la disciplina a lo largo de todo el colegio – actividades relacionadas con instrucción, 4) traer las preocupaciones del personal a la mesa del equipo, y 5) revisar los datos en curso para determinar éxitos y las necesidades que se presenten para capacitación en el puesto de trabajo o modificación de procedimientos.

COMPOSICION DEL EQUIPO. Como se discutió anteriormente, la planeación de la disciplina a lo largo de todo el colegio no debería ser vista ni como un proceso de arriba a abajo o del fondo hacia arriba. Más bien, es una operación colaborativa en la que la administración y los profesores trabajan juntos. Por ende, es esencial que el equipo incluya representación relevante de la administración y del personal de planta de profesores.

Mantener un colegio bien disciplinado es uno de los roles primarios del administrador. Por lo tanto, la naturaleza del trabajo de este comité, en conjunto con la necesidad de asegurar que las prácticas estén alineadas las políticas de la dirección y las estipulaciones legales, requiere que un administrador esté directamente involucrado. La participación del rector o del asistente del rector en este equipo es crucial.

Los equipos eficientes se componen de cinco a siete miembros. Aunque es importante mantener el grupo pequeño para asegurar la productividad, es igualmente importante que todo el personal sienta que alguien los representa a ellos en el comité. La representación amplia lleva a una mayor seguridad que todos los puntos de vista del personal sean compartidos y que el trabajo del comité será ampliamente aceptado y los procedimientos ampliamente implementados por todos los profesores, profesores no titulados, especialistas, y administradores.

Aunque los colegios varían bastante en el grado en el cual los estudiantes y las familias se involucran en el desarrollo de procesos, se debería considerar si debieran o no ser miembros del equipo. Sabemos que es más probable que los estudiantes se comporten de acuerdo con las normas que ellos sienten han sido apoyadas por sus familias y pares. Se puede considerar comprometer más tarde tanto a padres como a estudiantes en el análisis, adopción o proceso de validación. Se puede considerar comprometer tanto a padres como a estudiantes en la parte del análisis. Los planes para invitar a participar a los padres y estudiantes deben ser cuidadosamente considerados. Aunque su total participación en el trabajo rutinario puede no ser práctica, su aporte puede ser invaluable. Las configuraciones de equipo pueden incluir:

ESCUELA PRIMARIA

- Rector
- Profesor primaria o escuela media o representativo de cada grado
- Profesor de educación especial
- Especialista (Consejero, Educación Física, Música, Bibliotecario, Arte, etc.)
- Profesor no titulado
- Estudiante

ESCUELA MEDIA

- Rector o Asistente de Rectoría
- Un profesor por cada grado
- Profesor de educación especial
- Profesor no titulado
- Consejero
- Estudiante

ESCUELA ALTA

- Rector o Asistente de Rectoría
- Un profesor por área
- Profesor de educación especial
- Profesor no titulado
- Consejero
- Estudiante

SELECCIONANDO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

La designación de los miembros del equipo SW-PBS se debe pensar cuidadosamente. Para ser exitoso, el equipo debe incluir miembros del personal que sean “emprendedores”, tenidos en alta estima por sus colegas, trabajadores en equipo que se enfoquen en soluciones y sean positivos y persuasivos en sus interacciones con profesores, estudiantes y familias. Los miembros del equipo serán responsables de la planeación y dirección de muchas actividades relacionadas con el esfuerzo de mejora del colegio (por ejemplo, presentando datos, facilitando reuniones de planeación y de toma de decisiones, aportando entrenamiento en habilidades, modelando, guiando, e incentivando a otros). Métodos para la selección de los miembros del equipo puede incluir:

- ▶ Designación por la Administración. Este método le permite al rector reclutar personas quien se sabe poseen las habilidades de trabajo previamente mencionadas. Aunque la designación para formar parte del equipo tiene sus obvias ventajas, puede causar división si el personal de alguna manera estima esta escogencia como la selección de un grupo particular o solo el gusto del administrador.
- ▶ Voluntarios. Algunos miembros del personal quizá respondan mejor a un acercamiento voluntario. El administrador puede describir el rol y responsabilidades del equipo y la composición deseada y permitir a los individuos presentar su nombre para ser tomado en cuenta. Es probable que el administrador necesite un proceso para hacer una selección final cuando más de una persona de un grupo representativo se presente como voluntario.

Si bien la participación plena en el trabajo rutinario puede no ser práctica, su aporte puede ser muy valioso. Las configuraciones de equipo pueden incluir:

ESCUELA PRIMARIA

- Director de escuela
- Primarios y profesor Intermedio o representante de
 - cada grado
 - Profesor de educación

especial

- Especialista
(Consejero de la
dirección,
Educación Física,
Música, Biblioteca,
arte, etc.)
- Profesor sin título
- Estudiante

ESCUELA INTERMEDIA

- Director o asistente
- Una sala de clase del
profesor de cada grado
- Profesor de educación
especial
- paraprofesional
- Consejero
- Estudiante

ESCUELA SECUNDARIA

- Director o asistente
- Un maestro de
cada
departamento
- Profesor de educación
especial
- Profesor sin título
- Consejero
- Estudiante

SELECCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO. El método para la designación de los miembros del equipo SW-PBS requiere una cuidadosa reflexión. Para tener éxito, el equipo debe incluir a los miembros del personal que son “hacedores”, tenidos en alta estima por sus colegas, que se centran en soluciones y son positivos y persuasivos en sus interacciones con el personal, estudiantes y familias. Los miembros del equipo serán responsables de planificar y dirigir las muchas actividades relacionadas con este esfuerzo de mejora de la escuela (por ejemplo, la presentación de los datos, lo que facilita la planificación y reuniones de toma de decisiones, proporcionando entrenamiento de habilidades, modelando, guiando y animando a otros). Los métodos para la selección de los miembros del equipo pueden incluir:

Designación por la administración.

Este método permite que el director reclute personal que se sabe posee las calificaciones anteriores. Mientras esto tiene ventajas obvias para el equipo, puede crear división si el personal considera que de alguna manera los elegidos son “seleccionados” o favorecidos por el administrador.

Los voluntarios.

Algunos miembros del personal pueden responder mejor a un enfoque voluntario. El administrador puede describir el papel y las responsabilidades del equipo y la composición deseada y permitir que las personas presenten su nombre para su consideración. El administrador necesitará probablemente un proceso para hacer la selección final cuando más de una persona de un grupo representativo se presenta como voluntario.

Elección.

Grupos representativos pueden elegir a un constituyente para representarlos en el equipo. Este proceso de elección podría aumentar el consenso del personal, garantizando que cada grupo siente que un miembro del personal seleccionado personalmente está compartiendo sus intereses. Sin embargo, este proceso puede alimentar a un personal dividido, contribuyendo a la tendencia a la formación de bloques de poder.

El método para decidir quién va a formar parte del equipo SW-PBS tendrá que ser determinado por el administrador con base en la cultura del colegio. Uno de los métodos anteriores debería funcionar en la mayoría de los establecimientos. Para algunos, el proceso puede ser simplemente el uso de un equipo de desarrollo personal o el liderazgo existente. Si se considera que hay un comité ya existente, asegúrese de que la carga de trabajo adicional no va a hacer que el equipo sea ineficaz.

LONGITUD DEL PERIODO. Como la planificación de la disciplina es un proceso continuo, este no es sólo la realización de un producto o documento, sino que el equipo de dirección SW-PBS es un comité permanente. Con el tiempo, la participación en el equipo de dirección SW-PBS debe ser compartida o abierta al personal interesado y por tanto el número de miembros debe rotar. Se debe tener en cuenta este proceso de rotación cuando el equipo se forma por primera vez.

La cantidad de tiempo en el equipo dependerá del tamaño de la escuela, de las otras responsabilidades del comité, del interés y la disposición del personal a participar, de la rotación de personal, etc. Generalmente se recomienda un término de dos a tres años, con el administrador de servicio de manera continua. Un período de dos a tres años con no más de un tercio del equipo de rotación de cada año, permitirá la continuidad necesaria para mantener la eficacia y la productividad al tiempo que proporciona la participación compartida, nuevas ideas y perspectivas. Mientras se produce la rotación del personal específica, la representación (la posición del personal) se mantiene constante (es decir, cuando un especialista se retira, otro especialista se une al equipo).

Cuando el equipo de dirección se forma desde el principio, este proceso de rotación significa que un tercio del equipo original serviría tres años, el otro tercio dos años, y el tercer tercio serviría sólo un año. Los miembros del equipo que comienzan los años siguientes servirían términos completos de tres años.

EQUIPO DE LIDERAZGO SIGUIENDO LOS PASOS DE LA ROTACIÓN ADMINISTRATIVA.

El personal escolar percibe la dirección administrativa como de singular importancia para la implementación sostenida de las prácticas efectivas (McIntosh, Perdy, et.al, 2014). Si bien el liderazgo administrativo es un conductor, el reemplazo del liderazgo administrativo se convierte en una barrera a la implementación. Las acciones de los miembros del equipo frente a la rotación de la administración deben incluir medidas para asegurar que el equipo es representativo, desarrollan la planeación de forma proactiva para la sostenibilidad (por ejemplo, la rotación del equipo y el Desarrollo Profesional para todos), desarrollan políticas, crean un manual de prácticas del personal, recogen y muestran los datos que documentan la eficacia y la aceptabilidad, están de acuerdo con el administrador entrante, y reclutan apoyo del distrito (Strickland-Cohen, McIntosh, y Horner, 2014).

COMPENSACIÓN. El compromiso de tiempo para participar en el equipo de liderazgo SW-PBS a veces va más allá de las responsabilidades normales de los miembros del personal. Mientras que los profesionales respetados a menudo hacen un compromiso de buena gana y sin pensar en algún tipo de compensación, se puede considerar alguna manera de apoyar al equipo por su compromiso y trabajo. Esto podría incluir:

- ▶ Organizar los horarios de reunión y contratar sustitutos para una parte del día en que se celebran las reuniones.
- ▶ Reunirse fuera de las horas regulares de la escuela con una paga extra.
- ▶ Hacer arreglos para que haya tiempo de preparación adicional supervisando periódicamente ayuda con las clases de los miembros del equipo.
- ▶ Aliviar a los miembros del equipo de otras tareas tales como la supervisión de autobuses, receso, y cafetería, etc.

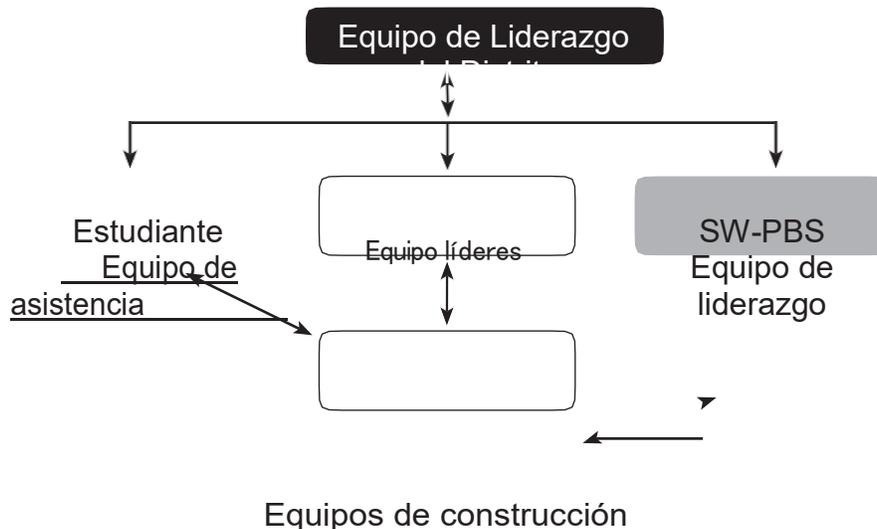
Planificar de antemano para un proceso eficaz es esencial para que una política de colaboración se desarrolle. Una clara comprensión del papel, funciones, y el compromiso de tiempo de este equipo de liderazgo promueve la participación informada de los miembros individuales del equipo, se comunica la determinación de este proceso de

mejoramiento escolar para el resto del personal y evita cualquier posible malentendido entre todos. Aquí hay un ejemplo de cómo una escuela aclaró este proceso por escrito.

EJEMPLO

SW-PBS SLT Escuela Media de Missouri

En colaboración con el personal y los estudiantes, el equipo SW-PBS de la escuela proporciona liderazgo para el desarrollo, implementación y mantenimiento de procedimientos que promueven el comportamiento del estudiante responsable y un ambiente de aprendizaje positivo en nuestra escuela.



Composición del equipo

- Administrador de la escuela
- Consejero de la dirección
- Profesor de sexto grado
- Profesor de séptimo grado
- Profesor de octavo grado
- Profesor de educación especial

El equipo de MMS SW-PBS está diseñado para ser representativa de nuestro personal. Cada miembro del personal debe sentir que él o ella tienen voz en el equipo. Aquellos que sirven en este equipo tienen la oportunidad de jugar un papel clave en la configuración del entorno escolar. Ellos ayudan al personal en un proceso continuo de re-pensar, desarrollar e implementar políticas eficaces de disciplina que conducen y mantienen un clima escolar positivo. Esto incluirá la recopilación y análisis de datos sobre las prácticas de disciplina actuales, comunicación regular con el personal, la elaboración de un plan para el desarrollo de nuevos procedimientos o estrategias, la organización de los profesores en servicio, la modificación del manual del personal, según sea necesario, transmitiendo las preocupaciones de la escuela a la comisión, y la revisión de datos en curso para evaluar el éxito de las nuevas políticas o enfoques a medida que se implementan. Todo esto se encarga de asegurar que el comportamiento de nuestros estudiantes y el clima de nuestra escuela sean exitosos

para todos.

Los miembros del equipo de la escuela media de Missouri generalmente sirven un periodo de tres años, con aproximadamente dos miembros: un representante de un grado y, o bien el Paraeducador o - educador especial – rotando cada año. Los nuevos miembros serían nombrados por sus pares o se les pediría servir nombrados por la administración durante la primavera en la preparación para el nuevo año escolar.

El compromiso de tiempo variará a medida que el equipo se mueva de una fase inicial de desarrollo a una función de mantenimiento en los años siguientes. El mantenimiento de un clima eficaz y de comportamiento responsable del estudiante es un proceso continuo.

El equipo tendrá que reunirse regularmente para discutir las preocupaciones del profesorado sobre la disciplina, la responsabilidad y el clima de la escuela, para examinar los datos relacionados, y tomar decisiones sobre la necesidad de la elaboración de políticas y revisión en curso.

Posibles horas de reunión

- A la mitad del día en las mañanas (la mejor disponibilidad para todos)
- 7: 30-8: 00- Antes de que comience la escuela
- 7: 30-9: 15 (Se requiere sólo de 3 profesores sustitutos)

Un horario de reunión se desarrollará trimestralmente, basado en las necesidades.

Acuerdos de trabajo

El equipo de liderazgo MMS SW-PBS...

1. Operará con dirección conjunta o compartida. El papel facilitador se rotará en cada reunión con los líderes de la próxima reunión fijada en la conclusión de la presente reunión. El facilitador será responsable de: 1) ver que el programa está establecido, 2) los procesos del grupo de planificación y materiales de recogida necesarios para garantizar que la reunión es productiva, 3) mantener al grupo enfocado en los objetivos, 4) enfocar la energía del grupo y animar a todos a participar, y 5) la garantía de claridad con respecto a las reuniones tareas de seguimiento; quién va a hacer qué y cuándo, etc.
2. Configurar y usar una agenda para guiar cada reunión. La planificación o el ajuste de la agenda de la próxima reunión tendrá lugar en la reunión en curso. Antes de comenzar cada sesión, el facilitador revisará la agenda, hará los cambios necesarios, y establecerá parámetros de tiempo.
3. Honrar la confidencialidad en todo momento.
4. Apoyar a aquellos que hacen cumplir las reglas del juego.
5. Tomar minutos públicas / notas en papel carta o un ordenador durante la reunión, y ver que las notas se distribuyan a los demás miembros después de la reunión. Las notas incluirán mínimamente las decisiones tomadas y las tareas, o "lo que hay que hacer".
6. Mostrar respeto por los demás miembros. Escuchar para comprenderse; buscar soluciones.



ACTIVITY

Con su equipo, reflexionar sobre lo que ha aprendido en relación con el equipo de liderazgo SW-PBS. Discutir el quién, qué y cómo del equipo para su colegio. ¿Cómo va a resumir y compartir con su personal esta información? ¿Quién puede preparar un documento escrito sobre el equipo de liderazgo SW-PBS?

<p>¿Quié en?</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ ¿Quién hace parte de nuestro equipo de liderazgo SW-PBS?▶ ¿Tenemos la plena representación de nuestro personal?▶ ¿Tenemos el talento y las habilidades que necesitamos?
<p>¿Qué ?</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ ¿Cuál es la carga de nuestro equipo de liderazgo SW-PBS?▶ ¿Cuál es la relación del equipo con otros comités de la escuela o estructuras?
<p>¿Có mo?</p>	<ul style="list-style-type: none">▶ ¿Cómo serán seleccionados los miembros (o nuevos miembros del equipo)?

- ▶ ¿Cuánto tiempo servirán los miembros del equipo? ¿Cómo va a producirse la rotación?

Procesos de equipo eficaz

El tiempo es el recurso más valioso para los educadores. Los encuentros y el tiempo de planificación son a menudo escasos por lo que tenemos que aprender a trabajar más inteligentemente, maximizando nuestro tiempo y los resultados. Las reuniones improductivas pueden atenuar el entusiasmo por el trabajo y ralentizar los esfuerzos, mientras que los procesos de equipo efectivos inspiran, y alimentan el progreso.

Las categorías más comunes de las reuniones ineficaces incluyen: 1) la desorganización en la planificación; ningún objetivo claro reunión o finalidad, 2) los procesos ineficaces para el funcionamiento de la reunión, y 3) no hay cierre o seguimiento. Para guiar a su equipo de trabajo SW-PBS, nos referiremos a la programación de sus reuniones, reglas o acuerdos de trabajo, utilizando una agenda de la reunión, decidir cómo hacer decisiones, los roles de los miembros del equipo, la planificación de la comunicación, la planificación de la acción, y la participación del personal en su trabajo.

Problemas Comúnmente Asociados con las Reuniones

- ▶ Salirse del tema
- ▶ Falta de metas o agenda
- ▶ Demasiado largas
- ▶ Deficiente o inadecuada preparación
- ▶ No concluyentes
- ▶ Desorganizadas
- ▶ Liderazgo ineficaz/ falta de control
- ▶ No pertinencia de la información discutida
- ▶ El tiempo perdido durante las reuniones
- ▶ Comenzar tarde
- ▶ No eficaces para la toma de decisiones
- ▶ Las interrupciones desde dentro y/o de afuera
- ▶ Las personas que dominan las discusiones
- ▶ Irse por las ramas, redundancia, o discusión decreciente
- ▶ No hay resultados publicados ni acciones de seguimiento
- ▶ No orientación previa a la reunión
- ▶ Reuniones canceladas o pospuestas

DISCUSSION



¿Qué desafíos ha experimentado para tener reuniones efectivas en su colegio?
¿Qué otros impedimentos le gustaría evitar en las reuniones?

HORARIO DE REUNIONES DE EQUIPO

La frecuencia de las reuniones de equipo variará algo a medida que comienza su trabajo y se llega a la fase de preparación, a la implementación y finalmente al mantenimiento de las prácticas. Durante el desarrollo inicial o preparación, es importante para el equipo de liderazgo SW-PBS reunirse con frecuencia. Como mínimo, los equipos deben reunirse una vez al mes, con reuniones programadas adicionales según sea necesario para lograr sus objetivos y necesidades de planificación. Se recomienda introducir las reuniones en el calendario maestro de la escuela al principio del año escolar para que otras actividades no desplacen estas reuniones importantes. Además, se insta a los equipos para programar la duración de las reuniones con el fin de que haya tiempo suficiente para planificar de manera ininterrumpida: al menos una hora es lo ideal. Las escuelas suelen programar reuniones antes o después de la jornada, en los días de salida temprana, en un momento durante el día cuando todos o la mayoría comparten un tiempo de planificación común, o en algunos casos, conseguir profesores sustitutos según sea necesario. Algunas escuelas de vez en cuando “programan un retiro” para permitir más tiempo; tiempo de planificación ininterrumpida. La programación creativa ayuda a proporcionar el tiempo necesario para asegurar buenos resultados en la escuela.



ACTIVITY

¿Con su equipo, considere sus opciones de reunión. Qué tiempos de reunión le sirven? En el calendario de abajo indicar sus fechas de reuniones y los tiempos para los próximos meses. ¿Quién será responsable de la introducción de estas reuniones el programa maestro de su escuela?

Fechas de reuniones de equipo de liderazgo SW-PBS

AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO

ACUERDOS DE TRABAJO

Trabajar en acuerdos o reglas básicas ayudan al personal para alcanzar sus objetivos de reuniones y para aumentar la productividad y la eficacia de su tiempo (Garmston y Wellman, 2009). Los acuerdos de trabajo proporcionan una guía para el comportamiento personal profesional. Expresan los comportamientos que son valorados por el equipo y ayudan a asegurar que cada miembro del personal sabe exactamente lo que se espera. Ellos no sólo aumentan la productividad y la comodidad del personal, sino que también puede ayudar a evitar conflictos, y proporcionan las normas que permiten al personal evaluar su desempeño. Las reglas básicas deben ser: 1) Desarrolladas por el equipo, 2) Publicadas visiblemente durante las reuniones, 3) Hacer una revisión en cuanto se inicia cada reunión, 4) De vez en cuando son utilizados para revisar el desempeño del equipo en la clausura de las sesiones, y 5) Revisados cuando aparecen problemas. Todo el personal debe estar dispuesto a enfrentarse a los comportamientos que van en contra de sus contratos de trabajo cuando estos ocurran durante las reuniones. Los principios básicos son de comportamientos específicos que deben entenderse fácilmente por todos y se indica como el comportamiento deseado o positivo. Crean una imagen de cómo se comporta un profesional y cómo contribuye al proceso de planificación de la disciplina del equipo y cultura de trabajo del grupo. El ejemplo de Missouri Medio compartida anteriormente en este capítulo incluye reglas de juego. Algunos acuerdos de trabajo comunes se enumeran a continuación y se presenta un ejemplo adicional.

Acuerdos de Trabajo: Algunas Posibilidades

- ▶ Inicio a tiempo; terminar a tiempo.
- ▶ Manténgase en el tema.
- ▶ Evitar repeticiones innecesarias.
- ▶ Centre toda su atención; apague los teléfonos móviles durante la reunión.
- ▶ Aclarar los resultados del programa de reuniones y / asignar duración de la reunión antes de comenzar.
- ▶ Si va a presentar, debe estar preparado.
- ▶ Tenga en cuenta el tiempo de la reunión.
- ▶ Ayude al presentador; tome notas aparte para usarlas en conversaciones posteriores.
- ▶ Espere su turno para hablar; utilice la escucha activa.
- ▶ Indique su apoyo a las ideas que le gustan o si está de acuerdo.
- ▶ Pida aclaraciones si no entiende.
- ▶ Comparta las preocupaciones cuidadosamente; haga crítica positiva para el mejoramiento.
- ▶ Mantenga el foco en la meta del grupo y en lo que es mejor para los estudiantes.
- ▶ Esté dispuesto a dudar de su propia infalibilidad y comprométase cuando sea necesario.

Acuerdos de Trabajo

- Escríbalos como un equipo.
- Publíquelos.
- Revisarlos antes de comenzar su reunión.
- Recordarle a aquellos que no utilizan los acuerdos.
- Hacer conclusión de la reunión mediante la revisión de lo que ha funcionado bien, lo que no hizo, y lo que hay que mejorar.

EJEMPLO

Sea respetuoso:

- ▶ Escuche a los demás
- ▶ Limite los comentarios personales

Sea responsable:

- ▶ Sea puntual
- ▶ Traiga los materiales necesarios

Sea un solucionador de problemas:

- ▶ Discuta sus preocupaciones con el equipo
- ▶ Haga lluvia de ideas para encontrar soluciones



Reflexionar sobre los comportamientos profesionales que caracterizan a las reuniones eficientes y eficaces a las que usted haya asistido. Qué acuerdos de trabajo apoyarán el trabajo de su equipo y aumentarán su productividad?

AGENDA DE LA REUNIÓN

La creación de una agenda eficaz es uno de los elementos más importantes para una reunión productiva. La agenda normalmente comunica: 1) temas de discusión, 2) una asignación de tiempo para cada tema, y 3) la persona responsable de la presentación de informes o del liderazgo. También se puede utilizar como una lista de comprobación para asegurarse de que toda la información ha sido cubierta y, si se distribuye antes de la reunión, permite a los participantes saber lo que se discutirá. Esto le da al equipo una oportunidad de venir a la reunión preparado para las próximas discusiones o decisiones. Además, las agendas a menudo incluyen un espacio para tomar notas o indicar miembros presentes; tareas, actividades, o tareas por hacer antes de la próxima reunión; la fecha de la próxima reunión, así como posibles temas de la agenda.

Una agenda puede ser más centrada y útil para guiar una reunión eficiente cuando los objetivos o resultados sustituyen temas sencillos. Términos tales como “revisar y editar”, “discutir y decidir”, “elaborar un plan para” “determinar los próximos pasos”, etc. ayuda a evitar discusiones fuera de foco, de largo aliento y guía a todos hacia resultados específicos. Con cada tema de la agenda explicado de esta manera, el propósito y logros deseados son claros, y cuando los miembros del equipo se van por la tangente, el orador tiene un propósito claro para traerlos de vuelta. Ejemplos de una agenda del equipo, así como una plantilla de agenda en blanco se muestran seguidamente. Ejemplos adicionales se pueden encontrar en línea en el sitio web de MO SW-PBS.

EJEMPLO

SW-PBS Reunión del Equipo de Liderazgo, 23 de agosto

Miembros presentes: Sra. Martin, el Sr. Elliott, el Sr. Pierce, Sra. Hagen, señorita Irwin, el Sr. Alan

Objetivo / Resultado	Hora	Persona que reporta
1. Revisar y editar el proyecto de misión, visión y filosofía de la disciplina	15 minutos.	Sra. Martin
2. Solidify SW-PBS funciones del equipo y procesos de toma de decisiones	10 minutos.	El Sr. Elliott
3. Crear plan de actividades de aprendizaje profesional para examinar y establecer las creencias respecto a la disciplina y la toma de compromiso del personal para con nuestro trabajo	30 minutos.	La señora Hagen
4.		
5.		
<p>Para hacer antes de la próxima reunión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar un proyecto de documento sobre el papel y el funcionamiento del equipo de liderazgo, SW-PBS etc., para manual del personal (Sra. Martin) 2. Revisar y compartir el trabajo del personal en las confianza (la señorita Irwin) 3. Proyecto de revisión de documentos Equipo de Liderazgo / preparar presentación final (Todos) 		
<p>Próxima reunión: 12 de septiembre Posibles temas del orden del día:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y editar documentos en el equipo de dirección SW-PBS y determinar la manera de difundir al personal 2. Resultados de la revisión de las actividades del personal que aclare las creencias y lograr el compromiso; decidir los próximos pasos 3. Personal de revisión de datos de la encuesta y decidir cómo compartir con el personal 		

Agenda de la reunión del equipo de liderazgo SW-
PBS

FECHA: _____

Miembros
presentes:

Objetivo / Resultado	Hor a	Persona que reporta
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Para hacer antes de la próxima reunión:		
Próxima reunión: Posibles temas del orden del día:		

DECIDIENDO COMO DECIDIR

A medida que progresa el trabajo, se encontrará con las decisiones regulares que deben ser realizados por el equipo, así como las decisiones de mayor tamaño, realizadas por todo el personal, en relación con el desarrollo e implementación de nuevos enfoques. Sin herramientas eficaces para tomar estas decisiones, puede estancarse en la indecisión o debates prolongados e incluso división.

QUIEN DECIDE?

Hay decisiones en las que no tiene sentido involucrar a todos. La identificación de un representante puede ser muy apropiada cuando esa persona tiene mucho más conocimiento o autoridad. La toma de decisiones por el administrador o por un miembro del equipo seleccionado puede ser muy apropiada. Del mismo modo, las decisiones del equipo también pueden ser apropiadas cuando se necesita la representación de la escuela, pero involucrar a todo el personal es poco práctico, innecesario, o demasiado lento. Sin embargo, usted tendrá que tomar el tiempo necesario para involucrar a todo el personal cuando la cuestión es que todo el mundo necesita familiarizarse con el tema o se requiere el apoyo de cada persona para llevarla a cabo. Esto es esencial cuando se están tomando decisiones sobre los nuevos procedimientos o enfoques para ser aplicados por todos.

COMO DECIDIR.

Una vez que usted ha considerado quien necesita decidir, la segunda pregunta es cómo decidir. Los enfoques comunes para la toma de decisiones están en la Figura 2.3.

Enfoques Comunes para la Toma de Decisiones

OPCIÓN DE DECISIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Consenso <i>Se escucha cada punto de vista o posición. Todos los miembros están dispuestos a apoyar la decisión.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generalmente asegura una mayor aceptación y, por tanto, aumenta la probabilidad de una implementación exitosa. Beneficios desde la contribución de todas las perspectivas. ▶ Una vez que una decisión ha sido alcanzada, a menudo se puede actuar más rápidamente que una decisión unilateral dictada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puede ser lento y difícil de hacer. ▶ Puede ser discutible si se permite a los individuos o pequeñas minorías bloquear el acuerdo; el bloqueo puede dar lugar a la insatisfacción con la minoría inflexible o de manera individual.
<p>Regla de la mayoría <i>Decisión determinada por un voto de la mayoría.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Familiar, eficiente en el tiempo. ▶ Considerado “justo” por algunos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Considerado como competitiva en lugar de cooperativa. ▶ Ignora la posibilidad de compromiso. ▶ Puede reducir el compromiso de cada individuo sobre la decisión y crear una menor disposición a actuar sobre la decisión.
<p>Participativa o Representante <i>Los que toman tienen en cuenta las aportaciones de todo el equipo o el personal.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eficiente, ya que no ocupa todo el equipo o personal, pero todavía proporciona la ventaja de su entrada. ▶ El personal siente que se escucharon; generalmente aceptado por muchos. ▶ Permite a la administración (u otra persona designada) tomar la decisión final. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A veces toma tiempo para recoger el aporte, y existe la posibilidad de perder a alguien. ▶ Requiere buena comunicación.

<p>Unilateral <i>Una persona o un grupo está facultado para tomar una decisión sin consultar a los demás.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ El más eficiente. ▶ Bueno para cuando una rápida decisión necesita ser hecha. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abierta al abuso de autoridad. ▶ Pueden pasar por alto algunos puntos de vista. ▶ Si se abusa, puede ser desmoralizante para el grupo.
---	--	--

Figura 2.3

ESTRATEGIAS DE CONSENSO. Si bien el proceso de estructuración para la discusión y lograr consenso es importante (ver Contratando Personal), un método para indicar la posición del personal siguiendo la discusión y las revisiones es esencial. Una vez que un grupo se está moviendo en una dirección clara con su discusión, el facilitador le querrá preguntar al personal para que le indiquen visiblemente cómo se sienten. Los métodos más comunes para hacer esto incluyen “puño a cinco”, “tarjetas de colores”, y “pulgar”.

Puño a Cinco. Se les pide a los participantes que levanten la mano e indicar el nivel de apoyo de los cinco dedos a un puño cerrado:

5 dedos = es una gran idea; voy a ser uno de los líderes en la aplicación.

4 dedos = soporte sólido; voy a trabajar para ello.

3 dedos = neutra; no estoy totalmente de acuerdo, pero es un plan razonable y lo apoyaré.

2 dedos = apoyo mínimo; no estoy de acuerdo; algunos pequeños cambios podrían mejorar; voy a apoyar.

1 dedo = no estoy de acuerdo; sin soporte, pero no voy a sabotear; voy a sugerir cambios que se deben hacer.

Puño = no hay soporte; esto no es una buena idea y voy a sabotear la implementación.

Cuando todas las manos revelan de dos a cinco dedos, se tiene consenso y se está listo para seguir adelante; dos es que se puede pedir un cambio. Cualquier persona que indica un dedo o un puño se les debe pedir a qué se oponen y lo que es necesario para que apoyen. Los votantes “No Apoyo” también se les puede pedir unirse al grupo de planificación para buscar soluciones y llevar una propuesta revisada de nuevo al grupo.

Tarjetas de color. Cada participante recibe un conjunto de cartas de colores-verde, amarillo y rojo. Las tarjetas se pueden usar en el momento de la determinación de consenso:

Verde = Gran plan; mi pleno consentimiento.

Amarillo = Algunas reservas; yo consiento.

Rojo = Oposición u objeción; no consiento.

Una vez más, cuando un miembro utiliza una tarjeta roja, se convierte en su responsabilidad de ayudar para llegar a una solución.

Pulgares. Otra señal es ésta donde: Pulgares arriba = acuerdo; pulgares hacia los lados = tienen algunas preocupaciones, pero apoyarán; y pulgares abajo = No estoy de acuerdo y no va a apoyar. Con sólo tres posiciones, como las tarjetas de colores, esto es más útil para un sondeo instantáneo o para obtener una lectura rápida de los sentimientos de un grupo. Una versión ligeramente más detallada de la señal de los pulgares incluye una gama de 5 puntos: Pulgares arriba = muy de acuerdo / soporte completo; Palma de la mano hacia arriba = mayoría están de acuerdo buen soporte /; Pulgares hacia los lados = “indecisos” o sentimientos divididos / soporte con cambios menores; Palma de la mano hacia abajo = en su mayoría están de acuerdo / no apoyará; y el pulgar hacia abajo en desacuerdo = totalmente / no apoyará / sabotear.

Sea cual sea la estrategia de consenso que pueda estar usando, cuando, después de

mucho diálogo, una minoría continua oponiéndose, el liderazgo puede que tenga que moverse hacia un “consenso aproximado” -donde la pregunta sobre el acuerdo se deja a una persona de autoridad. Si se utiliza consenso preliminar y una decisión de avanzar, los nuevos enfoques pueden ser implementados a modo de prueba con una revisión programada de cómo está funcionando para todos en un tiempo más adelante.

Cuando la división está presente, la escuela debería mejor volver a la misión, visión, principios rectores o creencias para fomentar la armonía antes de pasar a tomar decisiones utilizando un modelo de consenso.

Los líderes eficaces entienden la importancia de esforzarse por consenso, pero también entienden que no todas las decisiones deben ser tomadas por todo el grupo o mediante el uso de estrategias de consenso. En ese caso, se hará un gobierno de la mayoría o una la decisión unilateral se llevará a cabo.

Además, cuando el grupo está “atascado” el consenso puede no ser la estrategia más eficaz o eficiente. Un grupo más pequeño se puede asignar para traer sugerencias de nuevo a todos. Este sería un ejemplo de la toma de decisiones participativa o representativa.

DISCUSSION



En general, cuáles son los acercamientos que son normalmente utilizados para decidir en su colegio? ¿Quién decide qué y cómo se toman las decisiones? Son decisiones que se toman de manera eficiente? Los acercamientos fomentan la cooperación y la colaboración cuando es necesario? ¿Qué estrategias de toma de decisiones usará en su trabajo SW-PBS dentro de su equipo? ¿Qué estrategias de toma de decisiones va a utilizar con todo el personal?

Los Roles del Equipo

Para lograr eficiente y efectivamente sus tareas SW-PBS, el trabajo debe ser distribuido. El equipo de liderazgo SW-PBS es un equipo en su forma más verdadera: Juntos cada uno alcanza más. Las reuniones eficaces que conducen a la planificación de acciones con éxito y utilizan toma de decisiones consensuadas a menudo tienen varias funciones comunes que son designadas para hacer que los procesos funcionen mejor. Aunque el nombre y la naturaleza de estas funciones pueden variar de un grupo a otro, esto representa una gran variedad de funciones que se han encontrado para contribuir hacia el éxito. Dependiendo del tamaño de su escuela y el equipo, no todos los equipos pueden utilizar todas estas funciones - aunque algunos son esenciales, los más comunes son: 1) Presidente, 2) cronometrador, 3) secretaria, grabadora, o tomar notas. Los roles se asignan más a menudo basados en el interés y el conjunto de habilidades específicas de los miembros individuales del equipo. Algunos equipos optan por turnar los papeles principales a través de todos los miembros del grupo con el fin de construir la experiencia y habilidades de todos los participantes, evitar una excesiva dependencia de unos pocos, y para igualar a la vez que impide cualquier percepción de la concentración de poder. Los detalles de los papeles son quizás menos importantes que el compromiso de utilizar las funciones y procesos de grupo eficaces para aumentar su funcionamiento y la productividad.

ENTRENAMIENTO. Además de estas funciones sugeridas, los miembros del equipo pueden ser designados para servir a una función de entrenamiento para apoyar la plena aplicación SW-PBS por el personal. En muchos sentidos, todos los miembros del equipo llevarán a cabo un papel de entrenamiento que incluye: 1) escuchar, cuestionar, revisar los datos, 2) incentivar, la enseñanza, motivación, proporcionando la práctica y el modelado, 3) comunicación con las partes interesadas, 4) la distribución de información y la recolección de datos de entrada y 5) la organización y promoción de actividades de aprendizaje profesional. Algunos equipos pueden tener la capacidad de identificar a alguien que sirve principalmente como un entrenador para su personal. Para obtener más información sobre la prestación de apoyo a todo el personal vea el Capítulo 9, profesional de aprendizaje.



ACTIVITY

Revisar la descripción de las funciones del equipo en la página siguiente. ¿Qué roles van a apoyar mejor el trabajo de su equipo y aumentar su productividad? Determinar las funciones necesarias y quién desde el equipo de liderazgo SW-PBS cumplirá mejor con cada función.

SW-PBS Funciones y Responsabilidades del
equipo:
Antes, durante y después de la reunión del equipo

	Antes Reunión del Equipo	Durante Reunión del Equipo	Después Reunión del Equipo
<p style="text-align: center;">Presidente</p> <hr/> <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programa con el aporte de equipo - Enviar a los miembros del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - facilitar la reunión 	<ul style="list-style-type: none"> - El seguimiento de las tareas asignadas - Solicitará la contribución de los miembros del equipo / personal
<p style="text-align: center;">Secretario</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Notificar a / proporcionar el cumplimiento de recordatorio al equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener actas de las reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir a los miembros del equipo minutos / personal
<p style="text-align: center;">Administrador de Base de Datos</p> <hr/> <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar resumen de ODR u otros datos - Organizar e imprimir Gran informe de los Gran 5 	<ul style="list-style-type: none"> - actualización de los datos presentes en - liderar discusión de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> - compartir los datos destacados con el personal - Recoger cualquier otro dato necesario
<p style="text-align: center;">Coordinador de Comunicación</p> <hr/> <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar y procesar cualquier información y / o aportes del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir compilados feedback / aportes del personal - planificación de liderazgo para la comunicación con los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar actualizaciones para el personal - Coordinar la comunicación de las partes interesadas (e-mails, boletines, página web, etc.)
<p style="text-align: center;">Cronometrador</p> <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los intervalos de tiempo de revisión de la agenda 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los parámetros de tiempo - Utilizar señal para mantener el equipo en la tarea establecida 	

Animador	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar un resumen del estado de las actividades de reconocimiento del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar información actualizada sobre las actividades de reconocimiento personal. - Dirigir la planificación para el reconocimiento dirigido al personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo actividades de reconocimiento con el personal.
Historiador / Archivista	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir las actualizaciones de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - discusión principal en cualquier nuevo archivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la base de datos electrónica de los productos del equipo y la copia de seguridad de base de datos de forma regular
Todos los miembros	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar notas de la reunión - Preveer agenda - Traer los materiales completos 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir las normas de la reunión - Contribuir con datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar tono positivo a la reunión y dar ejemplo - Completar tareas asignadas

COMUNICACIÓN

Uno de los sistemas más importantes del equipo de liderazgo SW-PBS debe tener en cuenta cómo mantener a todo el personal, los estudiantes y las familias informadas de las actividades SW-PBS a medida que se desarrollan. Aunque gran parte del trabajo de la iniciativa se llevará a cabo conjuntamente con el personal a través de las reuniones de personal regulares y actividades de aprendizaje profesional (ver contratar personal) la actualización reflexiva y compartir con el personal de ayuda a construir y mantener la “aceptación” y mantener su compromiso con el trabajo. Del mismo modo, los sistemas para mantener a las familias, la comunidad, y por supuesto los estudiantes informados son también esenciales.

La creación de un sistema de comunicación debe ser intencional y estratégica. Hay tres grandes áreas del equipo de liderazgo SW-PBS que se tendrán que considerar en el desarrollo de un sistema de comunicación: 1) el intercambio de información en curso, 2) presentar datos y, 3) obtener retroalimentación de los miembros del grupo (personal, estudiantes, familias y comunidad). Algunas ideas de estrategias de comunicación incluyen:

- ▶ “Árbol” de comunicación
- ▶ Boletines periódicos o boletines de noticias

▶ Poster

Cartas a los padres

Presentación en “Casa Abierta”

- ▶ Sitio Web

Reuniones mensuales de personal

- ▶ Tablero de anuncios en el salón para el personal (por ejemplo, avisos, información general, las pantallas de datos gráficos, etc.)

Buzón de sugerencias y encuestas

- ▶ Retroalimentación / quizzes de salida al final de las actividades de aprendizaje profesional o conclusión de reuniones

Las solicitudes de personal para proyectos de revisión

- ▶ Tableros de anuncios para estudiantes

▶ Avisos en la mañana / actualización

▶ Feria de arte de los estudiantes o ensayos sobre SW-PBS

▶ Descripción en presentaciones para grupos de la comunidad

Visión general SW-PBS en la asignación del sustituto y el papeleo de aplicación

- ▶ Medios sociales (por ejemplo, Twitter, Facebook, Instagram, etc.)

Preguntas de comunicación para reuniones del equipo

Qué necesita ser comunicado?

Cómo en caso de que se comunicará?

A quien *Qué* necesitamos compartir esto?

Además de las ideas creativas de comunicación anteriores, los equipos querrán construir el tiempo en reuniones de equipo para tener en cuenta las necesidades de comunicación en relación con los temas del programa que acabamos de mencionar. Al término de sus reuniones, considere estas preguntas: “¿Qué hay que comunicar? ¿Cómo debe ser comunicado (formal o informal)? ¿A quién tenemos que compartir

esto? y, ¿Quién será responsable de la comunicación?” Esta planificación cuidadosa para la comunicación debe conducir a los interesados a estar bien informados y a una mayor unidad.

Mientras que su Coordinador de Comunicación puede asumir la responsabilidad principal de organizar y mantener los sistemas de comunicación que se utilizan, el equipo va a querer ayudar con la planificación y selección de lo que funciona mejor para su escuela y las partes interesadas. Para asegurarse de que tiene una forma sistemática de comunicarse con el personal, los estudiantes, las familias y su comunidad; un plan completo debe ser creado.



ACTIVITY

Comenzar a planificar cómo va a comunicarse regularmente con todos los miembros del equipo: personal, estudiantes, familias y comunidad.

PARTICIPANTES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE PERSONA
Personal		
Estudiantes		
Familias		
Comunidad		

Planificación de la Acción

Como se describe en el Capítulo 1, un plan de acción es una lista cuidadosamente construida de las tareas que su equipo necesita para terminar de cumplir una meta o un objetivo. Los planes de acción son diferentes de listas “para hacer” en que se centran en la consecución de un objetivo único y reunirá toda la planificación para ese objetivo.

DISCUSSION



Ha utilizado planes de acción en el pasado? Si es así, ¿tiene formatos preferidos? Si no, ¿cómo podría la planificación de la acción ayudar a enfocar y dirigir su trabajo? ¿Qué se necesita hacer para asegurarse de planificar de manera efectiva?

Participación de los miembros del equipo

La creación de asociaciones con todos los interesados; el personal, los estudiantes, las familias y la comunidad, es un componente crítico a tener en cuenta durante la implementación del SW-PBS en los tres niveles. Esta asociación debe ser construida en torno al concepto de que las escuelas (personal y estudiantes), familias y comunidades en todo comparten la responsabilidad de los estudiantes, su aprendizaje y el éxito, y todos tienen una visión compartida de lo que el aprendizaje y el éxito debe ser y la mejor forma de lograrlo.

“No importa el tipo de población que se tenga, los estudiantes tienen más probabilidades de ganar más altas calificaciones y resultados en las pruebas, asistir a la escuela regularmente, tener mejores habilidades sociales, graduarse y pasar a la educación superior cuando las escuelas y las familias se asocian “.

Mapp, 2006

A medida que usted y su equipo se mueven a través del proceso de implementación de los sistemas, datos y prácticas que componen SW-PBS en los tres niveles, se debe hacer un plan de cómo van a involucrar a sus socios de las partes interesadas en cada paso. Tenga en cuenta no sólo cómo se va a compartir la información con todos sus grupos de interés, sino cómo se van a obtener datos de información de cada uno de ellos para que puedan ser parte del proceso de toma de decisiones en su colegio.

Involucrando al personal

La participación de todo el personal en su trabajo SW-PBS puede aumentar la apropiación. Si bien algunos podrían sentir que son eficientes en el equipo para hacer el trabajo y compartir con el personal, este enfoque no es probable que reúna el apoyo que se necesita para su uso a lo largo del colegio. Sabemos que el cambio se produce en primer lugar a nivel individual.

Todo el personal debe aplicar con entusiasmo los cambios que usted está buscando en sus nuevos enfoques de la disciplina. Un proceso que involucra plenamente a su personal en el trabajo de desarrollo va a crear un sentido de responsabilidad por contribución significativa y aumentar la probabilidad de plena aplicación (Katzell y Guzzo, 1983; Mathews, McIntosh, Frank, y de mayo de 2014; McIntosh, et.al., 2014; US Department of Education, 2014). Usted está poniendo la planificación y las decisiones lo más cerca posible a los que se va a utilizar esa información. Delegar el trabajo también expande contribuciones y genera muchas ideas creativas o soluciones que de otra manera se habría perdido. Involucrar personal es una inversión de tiempo prudente.

UN PROCESO DE GRUPO DE TRABAJO. Un proceso de grupo de trabajo puede aumentar la productividad y la satisfacción del personal con limitaciones de tiempo (Garmston y Wellman, 2009). Véase la Figura 2.4. En este enfoque, el equipo de liderazgo mantiene la responsabilidad de todo el liderazgo y la supervisión de la planificación, organización de tareas, actividades de desarrollo de liderazgo, la obtención de información de

los interesados, la recolección y análisis de datos, etc. como se explicó anteriormente en la sección SW-PBS equipo de liderazgo.

Cuando se esté listo para las tareas de desarrollo que requerirán el uso del personal completo y la implementación, se forman grupos de trabajo ad hoc para completar los diseños de planes. Los diseños de planes serán revisados por todo el personal, Hechas las sugerencias para las revisiones, y cuando se alcance el consenso, los planes serán implementados.

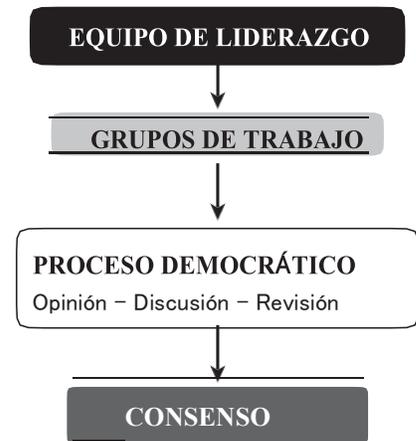


Figura 2.4

Por ejemplo, cuando Missouri – Escuela Media estaba listo para desarrollar sus expectativas de toda la escuela, el equipo proporcionó a todo el personal con un breve aprendizaje profesional sobre la importancia de las expectativas, y lo que esto es, y cómo determinar estas conductas y actitudes valoradas. El personal a continuación, realizó una lluvia de ideas de posibles expectativas, y cada uno calificó los cinco primeros. Un voto ponderado fue preparado el cual que resume las preferencias del personal. Se le pide al personal que podría estar interesado en trabajar como un pequeño grupo para revisar el voto ponderado y desarrollar un proyecto conjunto de expectativas para ser traído de nuevo en una futura reunión de personal. La llamada a participar era para los que tenían una inclinación por las palabras, significados de las palabras, y la forja de palabras. Se pedía su mejor esfuerzo en un borrador con expectativas y tal vez un eslogan, etc., relacionados con esas expectativas. Cuatro personas querían ofrecer sus talentos para este grupo de trabajo. Antes de terminar la reunión, una reunión de seguimiento se establece durante el próximo encuentro de personal en dos semanas. El grupo de trabajo se reunió a su conveniencia y elaboró su proyecto, que luego se proporcionó al personal por escrito dos días antes de su revisión prevista en la reunión de personal. El personal tenía tiempo suficiente para considerar el trabajo del grupo antes de tiempo, y si tenían preguntas, fueron invitados a visitar a un miembro del grupo de trabajo. En la reunión de personal, veinte minutos fueron designados para revisar el trabajo. El grupo compartió brevemente la forma en que llevaron a cabo su proyecto, y el personal fue invitado a dialogar sobre lo que les gustaba y a proponer cualquier cambio. A medida que la discusión indicó que el grupo era favorable, se hizo una llamada para comprobar si había consenso. Todo el personal estuvo de acuerdo con el trabajo, mostrando 3-5 dedos. Las nuevas expectativas de toda la escuela se completaron y se logró un consenso total. Este procedimiento se repitió después con los grupos de trabajo encargados de los planes de redacción para la enseñanza de sus expectativas, creando una serie de estrategias para mantener a los estudiantes y el personal interesados sobre el uso de las expectativas, etc.

Como se puede ver en este ejemplo, algunos de los aspectos clave de este proceso son: 1) los pequeños grupos de trabajo voluntario que producen un proyecto de propuesta, 2) el tiempo suficiente para que el personal pueda previsualizar el proyecto de trabajo antes de la reunión, 3) tiempo para la discusión controlada y revisiones, y 4) el uso de consenso en la toma de decisiones. Cuando se maneja con cuidado, el proceso puede ser contenido a 20 minutos en reuniones de personal programadas regularmente.

PEQUEÑOS GRUPOS DE TRABAJO VOLUNTARIO.

Con este proceso de grupo de trabajo existe la expectativa de que todo el personal con el tiempo se integre a un grupo de trabajo. Esto ayuda a asegurar la verdadera naturaleza de esta colaboración para el trabajo. Si bien se espera que todos sirvan con el tiempo en un grupo, la participación en un grupo específico es voluntaria. Esta flexibilidad, preferencia o elección de interés personal con el trabajo a realizar fomenta la participación entusiasta. Los grupos de trabajo son normalmente pequeños, 3-5 personas; lo suficientemente grande como para llevar a cabo el trabajo, pero lo suficientemente pequeño para trabajar de manera eficiente y coordinar las reuniones. Uno de los miembros del equipo de liderazgo SW-PBS debe estar en cada grupo de trabajo para ayudar a guiar la planificación y el seguimiento de su progreso. El grupo va a programar su tiempo para hacer el

proyecto de trabajo, tal vez reunidos en tiempos de planificación, antes o después de la escuela, etc.

Es importante no que se presente su mejor trabajo, sino también estar preparados para posibles modificaciones por parte del personal. Si su trabajo tiene el potencial de ser controvertido, es posible que quieran tener visitas informales con el personal para lograr sus ideas o compartirlas antes de completar su proyecto.

Los grupos de trabajo son grupos ad hoc que se desmovilizan cuando su trabajo está hecho. Pueden ser llamados de nuevo a servicio en el futuro si se garantiza un examen o revisión y que ellos estén dispuestos.

REVISION DE TODO EL PERSONAL.

Con demasiada frecuencia, se proporciona al personal de la reunión un documento para su revisión. Para la eficiencia en la próxima reunión y para garantizar un examen minucioso y reflexivo, se proporcionará al personal con al menos un plazo de 2 días de tiempo para revisar y examinar el proyecto de trabajo. Pedirles que tengan en cuenta lo que les gusta, así como cualquier sugerencia y llevarlas a la reunión. También que tengan en cuenta que se pueden comunicar para compartir pensamientos o obtener una aclaración.

DISCUSIÓN DE PERSONAL Y REVISIÓN.

Con la revisión exhaustiva que se ha descrito anteriormente, no más de 20 minutos deben ser necesarios para la discusión y revisiones. En la reunión, un facilitador del grupo de trabajo presenta su trabajo, y las justificaciones de lo que se ha hecho. A continuación, se invita a los comentarios sobre los aspectos positivos del proyecto, así como alguna inquietud o cambios necesarios. Si los cambios de menor importancia se acordaron, se pueden hacer de inmediato. Cuando el facilitador detecta que el diálogo está completo o que las personas están repitiendo lo que se ha dicho, se pide que haya consenso. Si el tiempo se ha acabado y el diálogo no ha terminado o si existe falta de apoyo, la discusión debe ser pospuesta; los que no están de acuerdo son invitados a unirse al grupo de trabajo para preparar un segundo borrador, y otra reunión se debe programar para más adelante. Si después de la siguiente discusión, el consenso no puede ser alcanzado, el liderazgo puede pedir que se logre el consenso.

Con este tipo de proceso de grupo de trabajo, el personal debe interactuar de manera significativa con los nuevos enfoques y empezar a depender el uno del otro para realizar el trabajo. Hay colaboración, y la probabilidad de implementación está asegurada.

Involucrando a los Estudiantes y Familias

Muchas veces no hay correspondencia entre las experiencias de vida y culturas de nuestros estudiantes y sus familias y el personal escolar. A medida que comience el establecimiento de SW-PBS en su escuela, tenga en cuenta un tiempo para considerar cómo abrazar la diversidad cultural de su comunidad y los estudiantes. Esto puede significar pasar algún tiempo en aprender acerca de la diversidad de su comunidad y tener en cuenta la manera de garantizar que los estudiantes y las familias tengan voz en su trabajo. Esto podría incluir encuestas, reuniones cara a cara, visitas a domicilio, y por supuesto sus boletines de noticias, folletos y página web. La inclusión de los estudiantes y la representación de la familia en el equipo de liderazgo SW-PBS son ideales, pero puede no ser posible. Sin embargo, sus ideas pueden buscarse en desarrollo de vías de información en cada paso de su trabajo. Usted está desarrollando las competencias sociales que ayudan a los estudiantes a tener éxito en la escuela y en el mundo del trabajo. Nuestros mejores esfuerzos se producen cuando somos sensibles a las diferencias y enseñamos e interactuamos con nuestros jóvenes

“Hay muchas razones para el desarrollo de asociaciones entre la escuela, la familia y la comunidad. Las asociaciones pueden mejorar los programas escolares y el clima escolar, proporcionar servicios y apoyo a la familia, aumentar las habilidades y el liderazgo de los padres, conectar a las familias con otros en la escuela y en la comunidad, y ayudar a los maestros con su trabajo. Sin embargo, la principal razón para crear este tipo de asociaciones es ayudar a todos los jóvenes a tener éxito en la escuela y en la vida posterior. Cuando los padres, maestros, y estudiantes se ven unos a otros como socios en la educación, el cuidado de una comunidad se forma alrededor de los estudiantes y comienza su trabajo “.

(Epstein et al., 2009)

y familias de manera respetuosa e inclusiva. Consideremos ahora cómo involucrar a todas las partes de manera concertada.

DISCUSSION



Piense en cómo se ha producido un cambio en las prácticas en su escuela. Estaba todo el personal plenamente involucrado en la planificación? ¿Cuáles fueron sus resultados prácticos – Cómo se vio afectada la ejecución? Con el recurso limitado de tiempo, ¿cómo va a estar seguro para contratar personal en las tareas de planificación que requerirá durante su uso rutinario? ¿Puede el enfoque de grupo de trabajo ayudará a asegurar la participación de personal completo sin dejar de ser eficiente en el tiempo? Qué sistema va a poner en su lugar para que su personal participe plenamente? ¿Cómo va a conseguir la participación del estudiante y la familia?

INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL

Se ha discutido en este capítulo, los métodos para comunicarse y contratar personal. También es importante que el equipo de liderazgo SW-PBS planifique el aprendizaje profesional de apoyo para ayudar a todo el personal nuevo a desarrollar las habilidades para poner en práctica SW-PBS. Sabemos que un taller de una sola vez al año (en algunos casos sintetizado en 15 minutos de un día lleno de reuniones) no será suficiente. Aquí hay algunas preguntas para tener en cuenta al planificar el año de aprendizaje profesional para todos los miembros del personal:

- ▶ ¿Qué información adicional y la práctica serán necesarios para que el personal empiece el año escolar con fluidez en todos los componentes esenciales del SW-PBS?
- ▶ ¿Qué formación continua y de apoyo puede necesitar el personal?
- ▶ ¿Qué formación continua y de apoyo puede necesitar el nuevo personal?
- ▶ ¿El nuevo personal necesitará entrenamiento específico de un mentor que sea fluido en la enseñanza y el reconocimiento de los comportamientos esperados y sepa desalentar el mal comportamiento?
- ▶ ¿Cuál será el apoyo de aprendizaje profesional del personal que se une a mitad de año y cómo será este transmitido?

El equipo de liderazgo SW-PBS tendrá que considerar cuidadosamente un plan de inducción específico del personal. Véase el Capítulo 9, aprendizaje profesional, para más información sobre cómo proporcionar apoyos a todo el personal.

Cambio y SW-PBS

Con demasiada frecuencia, los educadores esperan ansiosos que el cambio se producirá rápidamente una vez que se ha tomado la decisión de ponerlo en práctica. Sin embargo, la implementación es un proceso, no un evento. La implementación no sucederá toda a la vez o siempre se procederá sin problemas, en particular al principio. Mientras que un cierto éxito que ocurra de manera oportuna es esencial para mantener el interés en la iniciativa, las escuelas que trabajan de manera constante y profundamente a través de las actividades de preparación antes de implementar la experiencia experimentan el mayor éxito. La comprensión de la complejidad del cambio es importante para gestionar el proceso y no desanimarse. En la sección que sigue, vamos a darle algunos entendimientos fundamentales de las fases de ejecución y cambio para ayudar a maniobrar con éxito a través de su trabajo con MO SW-PBS.

Fases de implementación

Una amplia investigación ha identificado y verificado seis etapas específicas del proceso de implementación (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, y Wallace, 2005). Ellas son: 1) Exploración y Adopción, 2) instalación del programa, 3) Aplicación inicial, 4) pleno funcionamiento, 5) Innovación, y 6) la sostenibilidad (Véase la Figura 2.5).

EXPLORACIÓN Y ADOPCIÓN. La exploración y la adopción nos han llevado a la formación SW-PBS. El propósito de esta fase es evaluar la posible coincidencia entre las necesidades de su escuela, el marco de SW-PBS, y los recursos necesarios para tomar una decisión de proceder o no. Esto normalmente comienza con la identificación de la necesidad de SW-PBS sobre la base de datos y percepciones de los interesados teniendo en cuenta toda la información disponible. Asistir a sesiones de sensibilización o informativas, buscar información de consultores regionales, la lectura de la literatura relacionada, y las visitas a las escuelas de aplicación con éxito son todas las formas posibles para adquirir la información necesaria para evaluar el ajuste. Por supuesto, la aplicación no se producirá sin la aprobación de todos con una participación en los nuevos enfoques. Por lo tanto, durante esta fase, la preparación del personal y de recursos también debe ocurrir para movilizar apoyo. El resultado de la etapa de exploración es una decisión de “adoptar” apoyo bien alineado, y un plan de implementación con una comprensión de las tareas y los plazos para la instalación y puesta en marcha inicial del SW-PBS.

La instalación del programa.

Después que la decisión haya sido tomada, hay tareas que deben llevarse a cabo

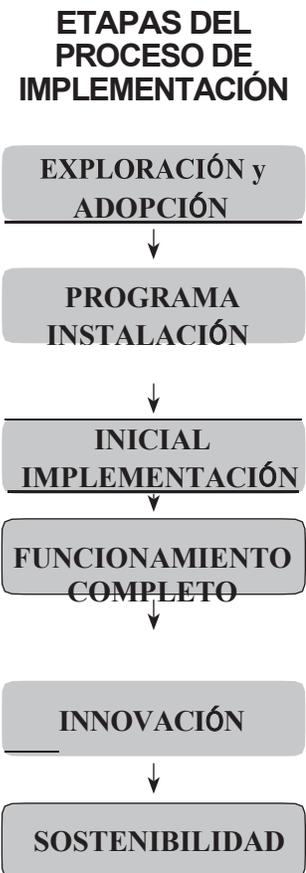


Figura 2.5

antes de que ocurra la aplicación con los estudiantes. En Missouri, esto se llama la fase de preparación. Esta etapa se caracteriza por la preparación activa para hacer las cosas de manera diferente. Procesos de planificación y desarrollo se ponen en marcha. Esto incluye la organización de los fondos necesarios, conseguir apoyo administrativo activo, la creación de un equipo de liderazgo y procesos de equipo efectivos, sistemas para la recogida desarrollo y uso de los datos, el establecimiento de métodos para involucrar a todo el personal, y proporcionar oportunidades de aprendizaje profesional para luego comenzar el desarrollo de nuevas prácticas y políticas. Cuando se hace bien, todo el personal se prepara a fondo y se sube a bordo para iniciar la ejecución.

La implementación inicial. En esta etapa, el trabajo con los estudiantes comienza. Es esencial que la aplicación inicial deba ser vista como sólo eso - una etapa inicial. El liderazgo debe proporcionar el apoyo al personal que se asegurará de que las prácticas puedan avanzar en pleno funcionamiento.

La esencia de la aplicación es el cambio de comportamiento. Durante la implementación inicial, se requiere un cambio en las habilidades de todo el personal. La formación, el tiempo para aprender y crecer, la práctica de habilidades o juego de roles, retroalimentación y apoyo son esenciales. El trabajo difícil de implementar algo nuevo, miedo al cambio, la inercia y la inversión en el status quo puede poner a prueba el éxito y la confianza en la decisión de adoptar. Cuanto más haya estado el personal íntimamente involucrado en la planificación y el aprendizaje, y más apoyo haya tenido durante esta etapa, mayor es la probabilidad de que se mantendrá el esfuerzo.

Pleno funcionamiento. La plena aplicación de SW-PBS sólo puede ocurrir cuando el nuevo aprendizaje se integra en las prácticas de las escuelas, las políticas y procedimientos. En este punto, SW-PBS llega a estar en pleno funcionamiento. Los procesos y procedimientos para la enseñanza, la estimulación, y la corrección de comportamientos claramente identificados, y el uso de datos para supervisar la aplicación se han convertido en una función rutinaria de cómo el personal crea el éxito del estudiante. La innovación se ha convertido en “una práctica aceptada.” En este momento, los beneficios o resultados previstos se están cumpliendo, y el monitoreo indica la fidelidad en o por encima de los niveles de criterio. Es en este punto que las escuelas pueden iniciar el proceso de exploración y la adopción de prácticas y sistemas Tier 2 o 3 manteniendo Tier 1.

INNOVACIÓN. La adopción con éxito de una innovación depende del grado en que la implementación inicial y completa se realiza con fidelidad ante “los retoques” hechos a los planteamientos. Si no se da atención a la aplicación correcta o verdadera, el programa puede resultar ser afectado los resultados. Cuando se ha logrado la plena aplicación con fidelidad, entonces y sólo entonces puede comenzar la oportunidad de refinar y ampliar las prácticas. Ha sido bien establecido que las adaptaciones hechas después de que el modelo ha sido implementado con fidelidad tuvieron más éxito que la modificación hecha antes de la plena aplicación. Esta es la etapa de la innovación - la etapa de ajuste y la extensión.

SOSTENIBILIDAD. Después de la ardua labor de establecer SW-PBS, el esfuerzo no está hecho. SW-PBS necesita ser sostenido en años posteriores. El objetivo en esta etapa es la supervivencia a largo plazo y la eficacia continua en el contexto omnipresente del cambio. Los líderes y el personal bien entrenado se irán, nuevos esfuerzos de cambio serán relevantes, las fuentes de los fondos son alterados, los requisitos de las escuelas cambian, y surgen nuevos problemas. El sostenimiento de SW-PBS requiere la atención continua del equipo de liderazgo para supervisar todos los aspectos de la aplicación, capacitar al personal nuevo y a los estudiantes, evaluar al personal en el uso de las prácticas, y contratar nuevo personal con las actitudes y habilidades que coinciden con el programa (McIntosh et al, 2010).

El movimiento a través de la aplicación es rara vez preciso, sin embargo, el conocimiento de estas fases puede equipar a los educadores con el conocimiento para tomar decisiones acerca de dónde concentrar los esfuerzos. El sistema de reconocimiento de la escuela de SW-PBS se basa en estas etapas. Las escuelas que han maniobrado con éxito la difícil tarea de aplicación y reciben status Bronce (Nivel 1), Plata (Nivel 1 y 2), o de oro (Tier 1, 2, y 3) están en pleno funcionamiento y en las etapas de Innovación o Sostenibilidad.

LAS CONDICIONES DE CAMBIO

El cambio puede ser definido como la adopción de una innovación en el que el objetivo final es mejorar los resultados para los estudiantes y el personal mediante la alteración de las prácticas. Por desgracia, el cambio es difícil y los esfuerzos no continuos de intento de cambio, los proyectos esporádicos, o la fragmentación de esfuerzos han dado lugar a sentimientos de sobrecarga por muchas escuelas y su personal y es lo que se ha denominado la “fatiga de la iniciativa.” Además, no existe una fórmula perfecta para el cambio. A medida que las escuelas tienen culturas únicas, prácticas y tradiciones, es evidente que una confección individual de cambio para su configuración es necesaria (Fullan, 2009). En este capítulo se ha presentado prácticas y sistemas que apoyan un cambio duradero. Estas ideas clave presentadas proceden de la literatura y de años de esfuerzos de cambio y pueden informar cómo maniobrar a través de la mejora de su escuela SW-PBS.

Condiciones para el Cambio

- ▶ Iniciativas, bien implementadas y más exigentes, inducen un cambio duradero y un crecimiento en los profesores y la mejora general de la organización. Presentar una innovación demasiado fácil o que no presente un desafío con el fin de apaciguar al personal, a menudo se traducirá en la disminución de los esfuerzos y resultados.
- ▶ No hay una “solución rápida” para disciplinar las necesidades. Muévase lentamente pero de manera segura. Hágalo una vez, pero hágalo cuidadosa y completamente.
- ▶ La disciplina a lo largo de todo el colegio es un proceso, no un producto. Es un esfuerzo de colaboración entre todo el personal en el examen de las creencias y la obtención de un consenso sobre las expectativas y procedimientos. Es más que una matriz o conjunto de reglas y consecuencias.
- ▶ Las prácticas, con el fin de efectuar un cambio duradero, deben ser utilizadas en una escala lo suficientemente grande como para alterar los patrones enteros de la enseñanza y el aprendizaje (el clima y la cultura). El cambio de comportamiento de los estudiantes requiere un cambio en el comportamiento del personal en primer lugar.
- ▶ El entrenamiento debe combinar de manera efectiva el contenido (estrategias de comportamiento o de disciplina) con procesos eficaces (contratación de personal, la obtención de consenso, etc.).
- ▶ El aprendizaje del personal crea la mayor diferencia en el comportamiento del profesor y del estudiante cuando el proceso de formación y desarrollo se lleva a cabo a lo largo de toda la escuela e involucra a todo el personal. Un enfoque de toda la escuela es necesario, con la necesidad de una toma de decisiones compartida y las prácticas de colaboración que son de suma importancia.
- ▶ La fase de implementación no señala la conclusión hacia el proceso de cambio. Sin una atención continua y seguimiento, no se será capaz de confirmar que el resultado deseado se ha logrado o se ha asegurado el éxito sostenido.
- ▶ Mantener la mejora también requiere escribir las prácticas en los programas escolares, las políticas y los procedimientos de operación, y el proceso de contratación y evaluación del personal.
- ▶ La construcción de liderazgo fuerte es esencial para un cambio duradero. El estilo de liderazgo del administrador determinará los tipos de cambio que puedan ocurrir junto con el éxito final de la implementación y posterior mejora en los resultados del aprendizaje.
- ▶ El personal necesita expectativas claras para la implementación de nuevas estrategias o procedimientos y un entendimiento de que serán evaluados en su contribución para el logro de la visión.

DISCUSSION



Piense de nuevo. Qué esfuerzos de mejora escolar ha llevado a cabo en el pasado? ¿Fueron eficaces, es decir, tuvieron como consecuencia una aplicación en el personal y un cambio duradero para el personal y los estudiantes? Si “sí”, ¿qué factores contribuyeron a su efectividad? Si “no”, lo que contribuyó a la falta de éxito? ¿Qué obstáculos existen en la actualidad? ¿Qué debe ocurrir antes de continuar?

MANEJANDO LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Nosotros aceptamos el cambio, sin embargo, algo en nuestra naturaleza también se resiste a él. El cambio en muchos sentidos es un proceso social. Comienza en el nivel individual. Las personas involucradas en el cambio deben pasar por un proceso de aprendizaje con el fin de cambiar los paradigmas y apreciar los objetivos del cambio, de adecuación a las nuevas prácticas, de ser permitido para preparar adecuadamente antes de intentar implementar el cambio, y para respaldar como el cambio se implementa. Es comprensible que, con esta complejidad, sea probable que se produzca una cierta resistencia. Knight (2009) ofrece algunas razones de la resistencia y algunas estrategias para ayudar a tratar a continuación:

1. Los maestros deben creer que los cambios harán una diferencia
 - Los líderes han verificado que los cambios están basados en la investigación, con el apoyo de otros profesionales y pueden proporcionar impacto positivo significativo
 - Los cambios propuestos se identificaron con las necesidades del personal
 - Apoyo para el aprendizaje, asegure la implementación y mantenimiento del cambio
2. Se necesitan varios tipos de apoyo
 - Proporcionar alta calidad, hasta la formación frontal
 - Proporcionar sesiones de entrenamiento de habilidades de la capacidad en curso
 - Dividir nuevos enfoques en pasos secuenciales
 - Proporcionar oportunidades para la retroalimentación y coaching
 - Asegurarse de que los profesores saben cómo hacer los cambios y se sienten cómodos haciéndolo
3. Los maestros y el personal tienen que ver lo que se espera y cree que va a funcionar
 - Proporcionar experiencias y ejemplos que muestran cómo y por qué funciona
 - ▶ Modelado, visitas a otras escuelas MO SW-PBS, videos, preguntas y respuestas sesiones, grupos de estudio
 - Permitir tiempo para experimentar y ajustar antes de la plena aplicación (fase de preparación)
 - Dar tiempo para que el personal haga sus propias decisiones
4. Las partes interesadas deben participar en la toma de decisiones
 - Proporcionar oportunidades para la participación en las decisiones; aprender una variedad de estrategias para la toma de decisiones
 - El respeto de la autonomía profesional de los profesores y trabajar para incorporarla en su caso
 - El equipo de liderazgo debe ser representativo del personal
 - Involucrar al personal en la generación de ideas antes de tomar decisiones
 - Aclarar la toma de decisiones; quien toma las decisiones, la forma en que se harán
5. Respetar la experiencia del personal
 - Reconocer la experiencia dentro del colegio y asegurarse de que las personas que deseen contribuir se les pida hacerlo
 - Presentadores / líderes de equipo deben escuchar con respeto al personal y sus preguntas e ideas
 - El reconocimiento de las contribuciones del personal debe ser continua

- Proporcionar oportunidades para la reflexión y la visión compartida

6. Entender y mejorar las experiencias previas pobres con el cambio

- Cuando se está introduciendo SW-PBS, asegure que las oportunidades adecuadas para la entrada y la práctica han sido incorporados en el plan de implementación
- Hacer que las personas se identifiquen cómo este cambio es similar y diferente al del pasado
- Dar tiempo a que la aplicación sea eficaz, utilizando una variedad de estrategias que respetan la individualidad de sus grupos de interés
- El liderazgo administrativo apoya públicamente la ejecución y el trabajo en curso para asegurar el éxito
- Aclarar que SW-PBS es un cambio valioso y será un compromiso a largo plazo por todos; que vale la pena la inversión para aprender, invertir y utilizar lo que se implementa

DISCUSSION



Ha experimentado su escuela la resistencia al cambio? ¿Cuál fue la naturaleza de la resistencia? ¿Cuáles podrían ser algunas maneras de evitar cualquier resistencia a su trabajo SW-PBS?

Trabajando más Inteligentemente

Todos nosotros hemos oído esta frase: trabaje más inteligente, no de manera más difícil, pero ¿qué significa realmente, especialmente en la educación? Todos estamos ocupados, eso es un hecho. Sin embargo, sólo porque estamos participando en iniciativas prometedoras no quiere decir que estamos maximizando nuestros posibles éxitos. Cada vez que usted está comenzando algo nuevo, implementando algo nuevo, o incluso pensando en algo nuevo, es un buen momento para dar un paso atrás y reflexionar sobre lo que actualmente se está trabajando en nuestro lugar, lo que la intención y los resultados son, qué se espera para impactar, en lo que el personal está involucrado, y cómo los esfuerzos están relacionados con nuestros objetivos de mejora de la escuela. Compilar esta información a través de toda iniciativa o esfuerzo nos puede ayudar a tomar decisiones para consolidar los comités o el personal, eliminamos iniciativas, o con prudencia añadimos a nuestros esfuerzos de mejora y, por tanto, trabajamos mejor, no más (Kameenui y Carnine, 1998). Una muestra de cómo resumir una escuela y revisar sus iniciativas de la escuela es lo que sigue. La repetición y la posible sobrecarga del personal es evidente.



ACTIVITY En la plantilla de trabajo inteligente, identifique todas sus iniciativas actuales o los esfuerzos de mejora (por ejemplo, Comité de seguridad escolar, PLC, Equipos de Datos, Comité DARE, RtI, Comité de la escuela sobre alcohol, etc.). A continuación, tenga en cuenta el objetivo de ese trabajo, identifique los resultados, el grupo que se dirige hacia este trabajo, el personal involucrado, y el objetivo CSIP relacionado (s). ¿Hay superposición? ¿Hay esfuerzos que no tienen resultados medibles? ¿Puede el trabajo de algunas de las iniciativas o comités combinarse? Algunas personas están sirviendo en múltiples esfuerzos? ¿Cómo se podría usted ajustar a trabajar más inteligentemente?

EJEMPLO

Trabajo de Manera Inteligente

Iniciativa o el Comité	Propósito	Los resultados	Grupo objetivo	Personal involucrado	CSIP
Comité de asistencia	umentar la asistencia	El aumento de% de los estudiantes que asisten a la escuela todos los días	Todos los estudiantes	Eric, Ellen, Marlene	Objetivo # 2
La educación del carácter	Mejorar el carácter	Carácter mejorado	Todos los estudiantes	Frank, Ellen, Emma	Objetivo # 3
DARE Comité	Evitar el uso de drogas	Menor incidencia de drogas	En situación de riesgo o de alto riesgo a los estudiantes; drogadictos	Don	
Comité de seguridad escolar	Mejorar la seguridad	Rutinas predecibles o respuestas a la amenaza o crisis	estudiantes peligrosos	Aún no se ha reunido	Objetivo # 3
Comité Espíritu escuela	Mejorar escuela alcohol	Mejora de la moral	Todos los estudiantes	Aún no se ha reunido	
Comité de disciplina	Mejorar el comportamiento	Referencias a la oficina disminución, incidencia de la intimidación	Matones, estudiantes, antisociales reincidentes	Ellen, Eric, Marlene, Otis	Objetivo # 3

SW-PBS	Implementar tres niveles de soportes de comportamiento	Disminuir referencias a la oficina, aumentar la asistencia, mejorar la participación académica, mejorar las calificaciones	Todos los estudiantes	Ellen, Eric, Marlene, Otis, Emma	Objetivo # 2 Objetivo # 3
--------	--	--	-----------------------	----------------------------------	------------------------------

Trabajo de Manera
Inteligente

Iniciativa o el Comité	Propósito CSIP	Los resultados	Objetivo Grupo	Personal Involucrado	

Próximos pasos

A continuación se presentan algunos pasos a seguir para tener en cuenta a medida que construye su equipo de liderazgo. Algunos de los pasos también cuentan con la aportación del personal activo. Asegúrese de construir su plan de acción con esto en mente.

Mientras que las escuelas avanzan a velocidades ligeramente diferentes, en general se recomienda que estas tareas sean completadas antes de la siguiente sesión de entrenamiento SW-PBS. Lleve los planes de acción, productos terminados, y datos con usted para compartir y discutir.



1. Establecer un equipo de liderazgo SW-PBS
 - La participación activa de administrador
 - Representantes del personal
 - Término de servicio y responsabilidades
 - Todo por escrito; incluida en el manual del personal



2. Determinar los procesos de reunión del equipo
 - Calendario de reuniones de equipo
 - Acuerdos de trabajo
 - Agenda de la reunión
 - Procesos de toma de decisiones
 - Roles del equipo
 - Plan de comunicación
 - La planificación de acciones
 - Estrategias para involucrar a todo el personal