



**Teachers And Students improving School Climate together**

Referencia del proyecto: 2020-1-IT02-KA201-079365

# Manual estratégico del TASC para la Dirección de la Escuela y los Profesores



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



MCMXXII  
VYTAUTO DIDŽIOJO  
UNIVERSITETAS

*El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que reflejan únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable por el uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.*

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Copyright 2023 Consorcio TASC**

Consta de:

- Provincia Autónoma de Trento (PAT)
- EOLAS S.L. (EOLAS)
- Associazione Culturale RHIZOMA (Rizoma)
- OZEL ELAZIG MARMARA MESLEKI VE TEKNİK (MARMARA)
- VYTAUTO DIDZIOJO UNIVERSITETAS (VMU)

Queda prohibida la copia, reproducción o modificación total o parcial de este documento para cualquier fin sin la autorización por escrito del Consorcio TASC. Además, deberá mencionarse claramente el nombre de los autores del documento y todas las partes aplicables del aviso de derechos de autor.

Este documento puede sufrir modificaciones sin previo aviso.

<b>1.</b>	<b>OBJETO DEL PRESENTE MANUAL</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>3. CÓMO EXPLICAR LA NECESIDAD DE INTRODUCIR EL TASC EN SU ESCUELA</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>CÓMO IDENTIFICAR Y CREAR EQUIPOS Y GRUPOS DE TRABAJO</b>	<b>7</b>
3.1.	¿Por qué el TASC exige el trabajo en equipo?	7
3.2.	Preguntas orientativas para identificar a los miembros del grupo básico del TASC en su institución	7
3.3.	Comprender la epistemología del TASC	9
3.4.	Comprender el marco C.L.A.S.S.	11
3.5.	Comprender la metodología E.P.R.	13
3.6.	Creación del grupo básico	14
<b>4.</b>	<b>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>16</b>
4.1.	Para reflexionar antes de iniciar el proceso	16
4.2.	Co-crear sus objetivos estratégicos	16
<b>5.</b>	<b>HACER OPERATIVA LA ESTRATEGIA</b>	<b>18</b>
5.1.	EXPLORAR 1 - Identificar los objetivos estratégicos	19
5.2.	EXPLORA 2 - Identificar los límites	19
5.3.	PRÁCTICA 1 - Selección de las prácticas	20
5.4.	PRÁCTICA 2 - Iniciar el proceso de aplicación	21
5.5.	PRÁCTICA 3 - Identificar a los profesores expertos	22
<b>6.</b>	<b>REFLECT - SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN</b>	<b>23</b>
6.1.	Introducción	23
6.2.	Definición de los KPI	24
6.3.	Riesgos y planes de contingencia	25

## 1. La finalidad de este manual

El éxito de la aplicación de actividades, herramientas y soluciones para mejorar el clima escolar y, en consecuencia, reducir los conflictos, la violencia/abuso y el absentismo, aumentar el respeto mutuo y la empatía, capacitar a los estudiantes y mejorar los resultados académicos, requiere una visión y un enfoque estratégicos. No basta con que los profesores actúen por su cuenta y empoderen a los alumnos: es necesario el compromiso de todo el ecosistema escolar para que la aplicación sea estructural y sistémica en el contexto escolar.

El Manual Estratégico del TASC proporciona un mapa para ayudarle a aplicar el TASC en todo el centro escolar a un nivel más estratégico, abordando el centro escolar en su conjunto. También te ofrece directrices sobre cómo sensibilizar sobre el tema de la mejora del clima en el aula e implicar a los actores pertinentes. Como tal, apoya las actividades de la dirección del centro y los profesores para mejorar el clima escolar mediante la elaboración de un plan estratégico para todo el centro que te permita aplicar el marco y las ideas del TASC en su institución.

Así pues, el Manual consta de los siguientes contenidos y capítulos:

- Cómo explicar la necesidad de introducir el TASC en tu centro escolar (capítulo 2)
- Cómo identificar y crear equipos y grupos de trabajo (capítulo 3)
- Cómo diseñar una estrategia para implantar el TASC en tu institución (capítulo 4)
- Cómo hacer operativa tu estrategia (capítulo 5)
- Cómo supervisar la estrategia (capítulo 6)
- Cómo avanzar en el proceso de aplicación (capítulo 7)

El mapa estratégico propuesto en este manual no es un protocolo. Se trata de un conjunto de ideas y preguntas que te ayudarán a diseñar tu propio enfoque del método TASC adaptado a las características específicas de tu institución.

Los distintos capítulos incluyen preguntas, listas de comprobación y tablas que puedes utilizar para desarrollar su propio plan estratégico; están preparadas para que puedas utilizarlas directamente para rellenar tus pensamientos, reflexiones e ideas.

En consonancia con la filosofía adoptada en el desarrollo del método TASC, partimos de la base de que tú eres el experto o expertos del contexto de tu centro escolar, por lo que lo que necesita es obtener ideas y puntos de vista útiles sobre cómo adaptar el TASC a las necesidades de tu centro.

Tú eres el autor o los autores de las historias de su institución. Este manual te ayuda a narrar las mejores historias sobre tu centro y todas las personas implicadas, que contribuyen y co-construyen su cultura y sus valores.

### **VE Y CUENTA TU HISTORIA**



## 2. Cómo explicar la necesidad de introducir el TASC en tu centro escolar

Por ejemplo, eres un líder educativo que opina que el ambiente en las aulas y en la institución es un asunto que debe ser tratado en tu institución.

Otro ejemplo, tú eres un profesor -o un grupo de profesores- que cree que mejorar el clima de su aula facilita su trabajo y la calidad de las relaciones con tus alumnos.

Has conocido el TASC y te gustaría introducir sus ideas, prácticas y filosofía en el contexto de tu centro escolar.

### **¿CÓMO PUEDES HACERLO?**

No es una cuestión sencilla. El TASC es innovador ya que aborda un tema que no se tiene tanto en cuenta en la escuela. No son muchos los que han pensado que abordar el clima del aula y de la escuela es una forma de mejorar la calidad de vida en la escuela para todos los actores implicados a muchos niveles (relacional, transferencia de conocimientos, etc.).

Además, al introducir las ideas del TASC en el contexto de tu centro escolar, tienes que ser consciente de las razones que te inducen a hacerlo. Tienes que pasar de la idea de que trabajar el clima del aula y del centro es importante en general, a la reflexión sobre:

- POR QUÉ tu escuela necesita trabajar en este tema.
- CUÁLES son los objetivos prácticos que desea alcanzar.
- CÓMO crees que el TASC podría ayudarte a alcanzar dichos objetivos.

"Clima y aula escolar" es un término muy amplio y general que debe declinarse teniendo en cuenta la especificidad de tu institución y el beneficio práctico que podría obtener centrándote en este tema.

Para comenzar tu andadura en la introducción de las ideas del TASC en tu centro, hemos desarrollado una serie de preguntas que te ayudarán a definir de forma clara por qué tu centro debe considerar el clima del aula y del centro de la máxima importancia. Las respuestas a las preguntas no sólo contextualizan tu propia hoja de ruta estratégica, sino que son mensajes poderosos en tus interacciones con todos los implicados en el diseño y la futura aplicación de la hoja de ruta y te permiten interactuar y convencerles a ellos y a otras partes interesadas de la solidez del viaje que has emprendido.

Describe las razones por las que crees que tu centro debería considerar el tema del clima en el aula y en la escuela. Exprésate en términos de beneficios para la escuela, los profesores y los alumnos.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<p><i>¿Por qué deberías centrarte en el tema del clima en el aula y en el centro, teniendo en cuenta las actividades curriculares y extracurriculares?</i></p> <p>Expresar las razones utilizando términos como: reducir, mejorar, aumentar, disminuir, etc. centrarse en el nivel y la política escolar general.</p>	
<p><i>¿Cuáles son tus objetivos a la hora de introducir actividades relacionadas con la gestión del aula y el clima escolar en tu centro?</i></p> <p>Céntrate en la medida de lo posible en objetivos concretos, basándote en el conocimiento que tiene del entorno de tu centro escolar. Por ejemplo, decir que "mejorar el clima del aula disminuiría el riesgo de prácticas de acoso" es más concreto que decir que "mejorar el clima del aula haría que los alumnos se sintieran mejor"</p>	
<p><i>¿Por qué deberían tus profesores centrarse en el tema del clima en las aulas y los centros escolares?</i></p> <p><i>¿Qué tipo de beneficios podrían obtener?</i></p> <p>Expresa las razones utilizando términos como: reducir, mejorar, aumentar, disminuir, etc.</p> <p>Céntrate en la mejora de las competencias y capacidades de los profesores.</p>	

<p><i>¿Cuáles son las ventajas de utilizar las ideas del TASC para trabajar el clima del aula y del centro?</i></p> <p>Expresa los motivos utilizando términos como: reducir, mejorar, aumentar, disminuir, etc.</p> <p>Céntrate en varios aspectos del proceso de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos motivacionales</li> <li>- Relacionados con el proceso de aprendizaje</li> <li>- Adquisición de competencias</li> </ul> <p>Evaluación y valoración de competencias y conocimientos</p>	-
---	---

### 3. Cómo identificar y crear equipos y grupos de trabajo

#### 3.1. ¿Por qué el TASC exige trabajo en equipo?

Si decides introducir las ideas del TASC en tu centro escolar, lo primero que te invitamos a considerar es la creación de uno o varios equipos/grupos de trabajo centrados en el tema de la mejora del clima del aula y del centro escolar.

Te recomendamos encarecidamente que elijas este camino, por distintas razones. En primer lugar, el TASC se apoya en una filosofía y una epistemología innovadoras, basadas en ideas postmodernas, constructivistas sociales, postestructuralistas y narrativas. Estas ideas invitan a todas las personas implicadas en la co-construcción del clima escolar -directores de centros, profesores, profesionales de la educación, pero también alumnos, padres y todas las demás partes interesadas que tú consideres relevantes- a reflexionar sobre su papel y sobre cómo sus acciones repercuten en el estado del clima escolar. El TASC invita a todas las personas implicadas a pensar "fuera de la caja" y, en algunos casos, a cambiar las narrativas que tienen sobre sí mismos, los demás y el contexto escolar.

Otra razón es que el tema del clima en las aulas y los centros escolares es complejo. Implica a diferentes personas con diferentes funciones, conocimientos y antecedentes sociales y culturales. El clima de las aulas y los centros escolares es un proceso que fluye y cambia constantemente y debe abordarse de forma constante y coherente. Trabajar en equipo ayuda a compartir ideas, experiencia y conocimientos y a tener diferentes puntos de vista sobre el tema.

Por lo tanto, es necesario profundizar en el marco del TASC y comprender su lógica.

En otras palabras, se necesita un equipo de personas interesadas en el tema del clima en el aula, o al menos con curiosidad, para diseñar una estrategia basada en el TASC.

Además, estas personas deben ser capaces de difundir la importancia de mejorar el clima de las aulas y los centros escolares de su institución, de forma que se genere interés y compromiso.

Si estás empezando a incluir las ideas del TASC en tu centro escolar, lo más probable es que el primer equipo de trabajo que cree esté constituido por profesores y/o profesionales de la educación, la psicología o el trabajo social. También puedes involucrar a otros actores relevantes pero, mientras tanto, te recomendamos que involucres sólo a profesionales de tu institución que parecen motivados o interesados en el tema del clima en el aula y en la escuela.

### 3.2. Preguntas orientativas para identificar a los miembros del grupo básico del TASC en su institución

La siguiente tabla recoge una serie de preguntas que podrían ayudarte a identificar qué profesores y/o profesionales de su institución encajarían mejor en el grupo básico para las actividades relacionadas con el TASC.

<b>Preguntas</b>	
<i>¿Hay profesores/profesionales en su institución que creen que podrían ser más sensibles al tema del clima en el aula y en la escuela?</i>	
<p><i>En caso <b>afirmativo</b>, ¿cómo puedes explicarles claramente sus objetivos concretos?</i></p> <p>CONSEJO: Comenta con ellos sus puntos de vista sobre el tema. Confía en su profesionalidad y experiencia: están en contacto directo con los alumnos y podrían darte ideas útiles para elaborar un plan de acción más ajustado a las necesidades reales del centro.</p>	<i>Escribe tus ideas sobre cómo lo harías.</i>
<p><i>Si <b>no es así</b>, ¿cómo puedes aplicarse eficazmente en este tema?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo puedes explicarles la importancia de abordar el tema del clima en las aulas y los centros escolares de su institución?</li> <li>• ¿Cómo pueden ayudarte las ideas del TASC a explicar su punto de vista?</li> </ul>	<i>Escribe tus ideas sobre cómo lo harías.</i>

<p><i>¿Cuántos miembros debe tener el grupo básico?</i></p>	<p><i>Escribe aquí tus ideas.</i></p>
<p><i>¿Qué tipo de profesionales deben participar?</i>  <i>¿Sólo profesores?</i>  <i>¿Sólo educadores/psicólogos/trabajadores sociales?</i>  <i>¿Una mezcla de todos estos profesionales?</i></p>	<p><i>Escribe aquí tus ideas.</i></p>
<p><i>¿Puede el grupo básico estar abierto también a los estudiantes?</i></p> <p>El TASC considera que el papel de los estudiantes embajadores es el de apoyar a los profesionales en la difusión del método TASC en el contexto escolar.</p> <p>Lo más probable es que, en la fase inicial, el grupo básico esté constituido únicamente por profesionales. Sin embargo, si consigues obtener resultados positivos y se extiende en tu centro una cultura de mejora del clima escolar y de clase, quizá puedas pensar en introducir a algunos estudiantes en el grupo básico.</p>	<p><i>Escribe aquí tus ideas.</i></p>

Una vez que tengas una idea clara de quién quieres y necesita estar en el grupo central, y de cómo les convencerás para que se unan al esfuerzo y/o les explicarás tus objetivos, es el momento de empezar a crear el grupo central con el que co-creará la estrategia para tu escuela.

### 3.3. Comprender la epistemología del TASC

El "grupo básico" para las actividades relacionadas con el TASC debe conocer y comprender la epistemología del TASC, el marco C.L.A.S.S. y estar familiarizado con la metodología E.P.R ...

Todos ellos pueden consultarse en el sitio web del TASC: <https://www.schoolclimatetasc.eu/>

Como ya se ha mencionado, la epistemología del TASC extrae tus ideas de diferentes orientaciones teóricas y epistemológicas: Constructivismo Social, Postmodernismo, Enfoque de Sistemas Complejos, Postestructuralismo, Perspectiva Narrativa y Enfoque Centrado en Soluciones.

El TASC te introduce en una mentalidad totalmente nueva y diferente. Sin embargo, nuestra intención no es empujarte a cambiar de opinión y negar todas tus convicciones y conocimientos previos. Nuestro objetivo es ampliar tu perspectiva y enriquecer tus conocimientos con ideas nuevas y frescas.

Considerar si pueden serte útiles o no, depende de ti.

Teniendo esto en cuenta, a continuación encontrarás una tabla que puede ayudarte a ti y a los miembros del grupo central a reflexionar sobre la epistemología del TASC y ver si entendéis su base filosófica. Más concretamente, el objetivo de esta tabla es ayudarte a reflexionar sobre CÓMO entienden tú y tu equipo central la epistemología del TASC.

No hay una forma "correcta" o "incorrecta" de entender este contenido. Lo que importa es lo que significa para ti y cómo puedes aplicar la epistemología del TASC en el contexto específico de tu institución.

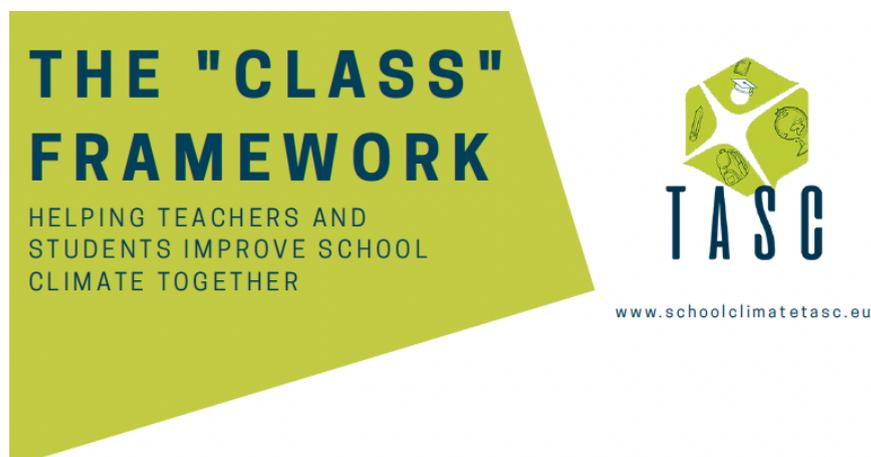
Recuerda: **TÚ ERES EL EXPERTO DE SU ESCUELA.**

*Reflexiona sobre la epistemología, qué significan para tí las distintas orientaciones descritas y qué ideas o conclusiones puede extraer de ellas. Lee el marco de la página web y utilízalo para rellenar la siguiente tabla.*

<b>Enfoques teóricos</b>	<i>¿Qué conclusiones puedo sacar de su definición?</i>	<i>¿Cómo puedo aplicar los conocimientos adquiridos a la mejora del clima escolar?</i>
<b>CONSTRUCTIVISMO SOCIAL</b>		
<b>POSTMODERNISMO</b>		
<b>ENFOQUE SISTÉMICO COMPLEJO</b>		
<b>POSESTRUCTURALISMO</b>		

<b>PERSPECTIVA NARRATIVA</b>		
<b>ENFOQUE CENTRADO EN LAS SOLUCIONES</b>		

### 3.4. Comprender el marco C.L.A.S.S.



<b>C</b> Construct	Enfoque en la Proactividad, Agencia Personal y de Grupo, Relación como co-construcción de significado, Relación como proceso de influencia mutua.
<b>L</b> Lead	Centrarse en el liderazgo colaborativo, la dinámica de poder en la relación, el liderazgo está un paso por detrás.
<b>A</b> Aim	Enfoque en el enfoque orientado a objetivos, Enfoque orientado al futuro, Trabajando en hipótesis.
<b>S</b> Support	Concéntrese en evitar la culpa, suspender el juicio, la empatía, la actitud de curiosidad.
<b>S</b> Solution	Concéntrese en el enfoque centrado en la solución, la resolución de problemas frente a la mentalidad de construcción de soluciones.


 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union  
 PROJECT REFERENCE: 2020-1-IT02-KA201-079365



A continuación encontrarás una tabla que puede ayudarte y a los miembros del grupo central a reflexionar sobre el marco y ver si comprenden su lógica. Esto es importante, ya que el desarrollo de una estrategia para mejorar el clima en el aula y en la escuela basada en el TASC requiere una buena comprensión del marco por parte de todos los que participan en el diseño, la aplicación y el seguimiento de la estrategia.

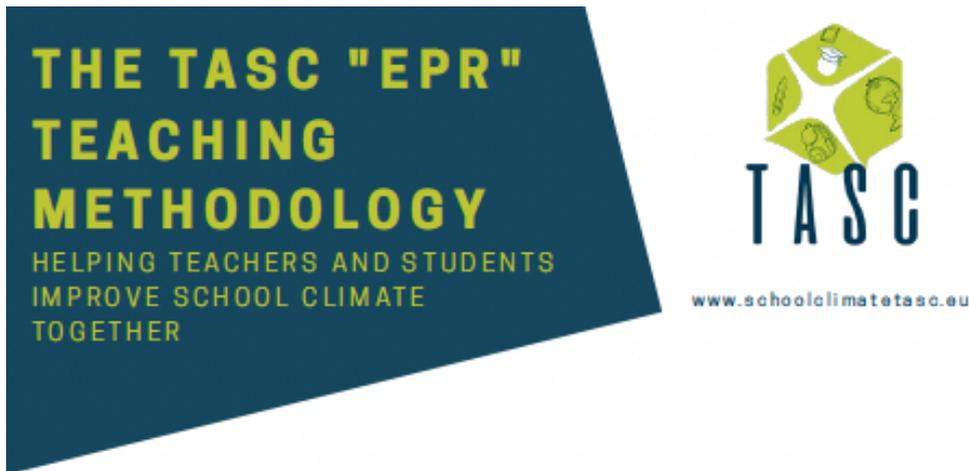
*Por favor, reflexiona sobre el marco, qué significan para ti los distintos elementos y si algunos de sus aspectos o constructos ya se aplican en su centro escolar (lo que*

puede servir para anclar la estrategia en prácticas ya existentes). Lea el marco en el sitio web y utilícelo para rellenar el cuadro siguiente.

<b>Elementos del marco</b>	<i>¿Qué significa para mí en el contexto de la mejora del clima escolar?</i>	<i>¿Cuáles son las prácticas o actividades de la escuela en las que pueden anclarse?</i>
<b>CONSTRUYA</b>		
<b>LÍDER</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
<b>APOYO</b>		
<b>SOLUCIÓN</b>		

### Comprender la metodología EPR

A continuación encontrarás una tabla que puede ayudarte y a los miembros del grupo central a reflexionar sobre el marco y ver si comprenden su lógica. Esto es importante, ya que el desarrollo de una estrategia para mejorar el clima en el aula y en la escuela basada en el TASC requiere una buena comprensión de la metodología por parte de todos los que participan en el diseño, la aplicación y el seguimiento de la estrategia.



## APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA "EPR"

En TASC estamos desarrollando una metodología de enseñanza para guiar a los profesores y estudiantes embajadores con las prácticas escolares de TASC, basada en el marco CLASS. La metodología se llama "EPR", que significa Explorar, Practicar y Reflexionar. Con esta metodología, los profesores y estudiantes embajadores ayudarán a otros profesores y estudiantes a (1) hacer indagaciones, gracias a la exploración, sobre la situación del clima del aula, en (2) practicar actividades de clima escolar de la vida diaria y, finalmente, en (3) encontrar ideas provenientes de las prácticas.

**E Explore** Utilice las herramientas basadas en el marco CLASS para explorar la situación del clima del aula con maestros y estudiantes. Explore al menos tres veces en un año escolar el clima.

**P Practice** Después de la Exploración, y en base a los resultados, elige, con tus compañeros y alumnos, las prácticas que sean más adecuadas para la situación. Disfruta de las prácticas dentro de tu enseñanza.

**R Reflection** Utilice las herramientas basadas en el marco CLASS para discutir con sus colegas y estudiantes los resultados provenientes de la aplicación de las prácticas. Sentar las bases para un nuevo ciclo EPR.

Por favor, reflexiona sobre la metodología, qué significan para tí los diferentes elementos y si algunos de sus aspectos o constructos ya se aplican en su centro escolar (lo que puede servir para anclar la estrategia en prácticas ya existentes). Por favor, lea la metodología en la página web y utilízala para rellenar la siguiente tabla.

<b>Elementos del marco</b>	<b>¿Qué significa para mí en el contexto de la mejora del clima escolar?</b>	<b>Cuáles son las prácticas o actividades de la escuela en las que pueden anclarse.</b>
<i>EXPLORA</i> Indagando, gracias a la exploración, sobre la situación del clima en el aula		
<i>PRÁCTICA</i> Practicar actividades cotidianas de clima escolar		
<i>REFLEJA</i> Encontrar ideas procedentes de las prácticas.		

### 3.5. Creación del grupo básico

En esta fase debes diseñar la estructura de apoyo que impulsará el desarrollo y la aplicación de la estrategia. Lo lógico es que las personas que lo hagan procedan de las que han participado en las sesiones de co-creación y estén dispuestas y motivadas para convertirse en impulsoras del proceso de aplicación.

El grupo central debe ser lo suficientemente pequeño para ser ágil y eficaz, y lo suficientemente grande para garantizar la representación de la dirección del centro, el cuerpo de profesores y el personal de apoyo a la educación.

Una buena idea para empezar es pedir voluntarios en las sesiones y seleccionar a los que muestran más entusiasmo por el ejercicio y la estrategia, ya que son los que movilizarán y motivarán a todos los demás.

El grupo central también supervisará el progreso de la aplicación de la estrategia diseñada. Esto no significa que vayan a tomar todas las decisiones unilateralmente: para cada paso del diseño y la aplicación de la estrategia hay que pensar qué decisiones puede tomar el equipo y cuáles deben consultarse con el conjunto más amplio de la dirección del centro, los profesores y el personal de apoyo educativo. Encontrar el equilibrio entre agilidad y eficiencia y la eficacia de implicar a todos en las decisiones cruciales.

*Es importante que todos en la escuela tengan una idea clara de quién es responsable de la aplicación y el seguimiento de la estrategia. El cuadro que figura a continuación es un ejemplo para inspirarse y destacar algunas de las funciones de la estructura, aunque depende de ti encontrar la estructura y las responsabilidades que mejor se adapten a tu propia situación. Asegúrate de que los implicados están motivados y dispuestos a formar parte de la estructura.*

<b>Responsabilidades</b>	<b>Nombre y datos de contacto de la persona</b>	<b>Breve descripción de las responsabilidades (Los indicados son ejemplos servir de inspiración)</b>
<i>Presidencia del Comité de Estrategia</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidir las sesiones del Comité de Estrategia.</li> <li>- Coordinar la ejecución de las actividades.</li> </ul>
<i>Secretario del Comité de Estrategia</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar notas y describa las secciones de la hoja de ruta.</li> <li>- Asegurarse de que las listas están actualizadas y publicadas.</li> <li>- Envío de invitaciones para las actividades del comité de estrategia.</li> </ul>
<i>Miembro del Comité de Estrategia</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a la definición y seguimiento de la estrategia.</li> <li>- Proporcione información sobre la evaluación.</li> </ul>
<i>Supervisión y control de la aplicación de la estrategia</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar y garantizar que la estrategia se aplica según lo previsto y dentro del plazo acordado.</li> <li>- Supervise los KPI y señalar al presidente si es necesario tomar medidas.</li> <li>- Aplicar los planes de emergencia</li> </ul>

<i>Evaluación de la aplicación de la estrategia</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de evaluar los resultados de la aplicación de la estrategia al cabo de 1 año, incluida la evaluación interna del profesorado.</li> <li>- Formular recomendaciones para actividades futuras.</li> </ul>
---	--	---

Lo ideal es que todos los profesores del centro puedan acceder fácilmente a la lista. Los tabloncillos de anuncios en la sala de profesores o su almacenamiento en el repositorio on-line del centro son buenas formas de garantizar el acceso.

## 4. Diseñar la estrategia

### 4.1. Para reflexionar antes de iniciar el proceso

Creemos que la introducción del enfoque TASC, para ser un éxito, no debe ser sólo un proceso de arriba abajo. La estrategia y el enfoque deben ser llevados y apoyados por todos los implicados en el proceso de enseñanza, es decir, la dirección del centro, los profesores y el personal educativo. En un proceso de innovación educativa esto es aún más fundamental: si la aplicación no se hace de forma coherente en todo el centro y con el mismo nivel de calidad y motivación, tendrá un efecto negativo en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Así pues, es fundamental diseñar conjuntamente la estrategia con la participación de representantes de al menos los tres grupos mencionados. No obstante, si lo consideras pertinente, también puedes invitar a otras partes interesadas, por ejemplo, representantes de asociaciones de padres o alumnos, inspectores escolares, representantes de las autoridades educativas, etc. El proceso de creación conjunta de la estrategia es lo que llamamos un proceso de co-creación.

*La co-creación es el desarrollo colaborativo de nuevos valores (conceptos, soluciones, productos y servicios) junto con expertos y/o partes interesadas (como clientes, proveedores, etc.). La co-creación es una forma de innovación colaborativa: las ideas se comparten y mejoran conjuntamente, en lugar de guardarse para uno mismo.*

Al implicar a todos los actores y partes interesadas pertinentes en el proceso de diseño de su estrategia, el proceso de aplicación será más fluido, ya que la dirección, los profesores y el personal educativo están de acuerdo en el enfoque y los distintos aspectos del plan, y todos transmiten los mismos mensajes a los demás al respecto.

## 4.2. Co-creación de sus objetivos estratégicos

Puedes utilizar diferentes métodos para identificar tus objetivos (por ejemplo, grupo de discusión, tormenta de ideas, etc.), siempre que te asegures de que se trata de un proceso de desarrollo conjunto y co-creativo en el que todos los participantes tienen la posibilidad de expresar su propia voz. Para ello, te proponemos que utilices la siguiente lista de comprobación, basada en la metodología Pro Action Café.

*Como proceso conversacional, el Café Pro Acción es una metodología colectiva e innovadora para mantener conversaciones sobre llamadas, preguntas y proyectos que importan a las personas que asisten. Estas conversaciones se enlazan y construyen unas sobre otras a medida que las personas se mueven entre las mesas del café, intercambian ideas y se ofrecen mutuamente nuevas perspectivas sobre las cuestiones o asuntos más importantes en su vida, trabajo, organización o comunidad.*

La lista de comprobación está pensada para una sesión de co-creación con los participantes pertinentes. Las diferentes rondas que figuran a continuación pueden realizarse en diferentes sesiones o en una sesión de un solo día.

Antes de la sesión:

- Define el número de personas que participarán. Ten en cuenta que debe reflejar el tamaño de tu institución, ser lo suficientemente grande para ser válido en todas partes y lo suficientemente pequeño para ser eficaz. *CONSEJO: no menos de 5 pero no más de 15.*
- Reflexiona sobre si sólo quieres implicar a representantes de la dirección del centro, los profesores y el personal de apoyo educativo o si también quieres invitar a otras partes interesadas. *CONSEJO: asegúrate de que las otras partes interesadas representan sólo una pequeña parte de los participantes, ya que no son las que realmente pondrán en práctica la estrategia co-creada en tu centro escolar.*
- Explica por qué cree que es importante abordar el clima escolar mediante un enfoque estratégico global y por qué propone un enfoque de co-creación. *CONSEJO: Hay que ser sencillo y conciso, les está "vendiendo su idea"). Si es necesario, explica qué entraña la co-creación.*
- Explica la idea de desarrollar una estrategia basada en el TASC a los posibles participantes y comprueba quién está motivado y dispuesto a participar en el proceso. *CONSEJO: asegúrate de que los participantes invitados conocen el TASC y, si no es así, proporcionales al menos un resumen.*
- Invite a la primera sesión a los representantes más dispuestos y motivados. *CONSEJO: explica que el diseño de la estrategia es un proceso y que pueden organizarse más sesiones.*
- Diseña el orden del día y envíalo a los participantes mucho antes de la sesión.

Durante la sesión:

- El entorno debe facilitar la comunicación y la cooperación. *CONSEJO: Se sugiere un círculo con sillas para las sesiones/presentaciones conjuntas. 2-4 mesas con sillas para las sesiones de trabajo en equipo (1 mesa por cada 3-5 participantes). Rotafolios, papel, post-its, rotuladores y bolígrafos.*
- Ronda 1: "¿Por qué nuestra escuela debería trabajar el tema del clima en el aula y en la escuela?" Utiliza las preguntas de la sección 2 y presenta tus respuestas como iniciador a estas preguntas. El objetivo es llegar a un consenso sobre las razones por las que todos consideran que la estrategia es necesaria. Duración prevista: De 30 a 45 minutos.
- Ronda 2: A partir de las razones para trabajar el tema del clima en el aula y la escuela a nivel escolar, los equipos definen su objetivo principal de estrategia, pueden escribirlo, dibujarlo, etc. A continuación, se presentan las ideas o se exponen en la pared y se debaten entre todos. El objetivo es alcanzar el máximo consenso sobre el objetivo general y la meta de la estrategia. *CONSEJO: diga a los equipos que no sólo se centren en una perspectiva a corto plazo, sino también a largo plazo y que piensen incluso a 5 años vista.* Duración prevista: De 30 a 45 minutos.
- Ronda 3: Pide a los equipos que tomen el objetivo general como punto de partida y definan los objetivos (específicos), pídeles que tengan en cuenta que éstos deben ser SMART (véase más adelante). A continuación se presentan y discuten los objetivos, con el fin de llegar a un consenso sobre el conjunto final de objetivos específicos. Duración prevista: 60 minutos.

¿Qué es una estrategia SMART?

- **S** de Específico: directamente relacionado con el objetivo general de la hoja de ruta estratégica y que muestre una relación directa con el uso de herramientas digitales en toda la escuela.
- **M** de Medible: debe ser posible medir si se alcanza el objetivo o si se avanza hacia su consecución.
- **A** de Alcanzable: asegúrese de que el objetivo es realista y alcanzable dentro del plazo establecido en la hoja de ruta estratégica.
- **R** de Realista: asegúrate de que es realista, asegúrese de que no es demasiado ambicioso (o poco ambicioso);
- **T** de Tiempo limitado: fija un plazo para el objetivo, por ejemplo, que se alcance en 6 meses, 1 año, etc.

Para cada objetivo que haya definido revisa si todos los aspectos anteriores son válidos, si no es así vuelva atrás y redefina su objetivo hasta que todos lo sean.

- Ronda 4: "¿Hacia dónde ir a partir de ahora?" Grupo de debate conjunto en el que los participantes revisan primero los resultados de las rondas anteriores. Y se les pide que respondan a la pregunta

- o ¿Cuáles son los próximos pasos que podríamos dar para hacer realidad la estrategia?
- o ¿Quiénes serán las principales personas que impulsen el proceso y garanticen la ejecución de los pasos indicados en las siguientes secciones?

Consejo: puede ser una buena idea hacer esto en una sesión separada, para que los participantes hayan tenido tiempo de digerir los resultados de las rondas anteriores y empezar con energías renovadas.

## 5. Hacer operativa la estrategia

Una vez diseñados los objetivos estratégicos, es hora de aterrizar la estrategia y convertir estos objetivos estratégicos en pasos concretos. Hacer operativa una estrategia significa traducir cada uno de los objetivos en pasos más pequeños, cada uno con sus propios subobjetivos y plazos.

Es importante tener en cuenta los límites existentes en la escuela, como la infraestructura, pero también el tiempo que puede liberarse de las actividades curriculares y extracurriculares para la aplicación real de los pasos definidos. No hay que forzar demasiado las cosas, ya que esto podría reducir la motivación. No sólo el grupo central, sino todas las personas implicadas y afectadas por la aplicación del TASC deben ser capaces de ver el impacto que está generando y cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Nuestra sugerencia en esta fase es basarnos en la metodología EPR.. De hecho, la metodología EPR. no se refiere únicamente a la valoración y evaluación de la aplicación del TASC en una clase concreta, sino en la institución en su conjunto.

### 5.1. EXPLORAR 1 - Identificar los objetivos estratégicos

*La tabla siguiente muestra cómo podrías definir los subobjetivos y los pasos específicos para un objetivo estratégico; este ejercicio debería realizarse para cada uno de los objetivos estratégicos que hayas definido. De nuevo, en este caso el enfoque debe ser de co-creación y puede utilizar la lista de comprobación de Café Pro Acción del capítulo 4.2 para organizar las sesiones y aplicar el mismo enfoque. De este modo te aseguras de que existe un consenso en el grupo central sobre el proceso.*

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Definir los subobjetivos</b>	<b>Definir los pasos que darás para alcanzar los subobjetivos</b>	<b>Definir el plazo para completar el paso</b>
Escribir el objetivo estratégico	1)	1.1 1.2 1.3 Etc.	
	2)	2.1 2.2. 2.3	
	3)		
	4)		
	<i>Escribe tantos subobjetivos como creas necesarios</i>		

Una vez que hayas completado este ejercicio, es el momento de decidir cuáles son las que aplicaremos en primer lugar. Por supuesto, tienen que estar alineadas con los subobjetivos y contribuir a los objetivos fijados.

Es importante tener en cuenta que seguir un enfoque personalizado es fundamental al momento de realizar ejercicios, ya que adoptar una perspectiva genérica puede dar resultados positivos a corto plazo, pero puede llevar a una situación caótica e incontrolable a largo plazo, en la que cada individuo decida actuar según su propio criterio, sin tener en cuenta los objetivos y metas establecidos dentro de la estrategia.

## 5.2. EXPLORAR 2 - Identificar los límites

*Antes de seleccionar las prácticas que formarán parte de la estrategia y los planes operativos, debes tener una idea clara de los límites de su realidad. La tabla siguiente te ayudará a hacerlo, dando ejemplos de posibles fronteras y/o límites: utilízala para rellenar los aplicables a tu escuela.*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<p>¿Cuál es la infraestructura (tecnológica) de tu escuela y/o aula? ¿Cómo limita esto las prácticas</p> <p>PISTA: Analizar la infraestructura actual en términos de espacio, equipamiento y tecnología.</p>	

<p>Cree una tabla en la que enumere todos los elementos disponibles. En la columna de al lado, describa si limita la adopción de determinadas prácticas y de qué manera pueden utilizarse?</p>	
<p><i>¿Cuál es la filosofía y la política pedagógica de tu centro escolar y limita esto las prácticas que pueden aplicarse?</i></p> <p>PISTA: Si la respuesta es negativa, pasa a la siguiente pregunta; si la respuesta es afirmativa, analiza detenidamente si es necesario adaptar el enfoque en vista de la adopción del TASC y la aplicación de las prácticas propuestas.</p>	
<p><i>¿Tienen las autoridades educativas una política específica en relación con el clima de las aulas y los centros escolares, es decir, permiten a los centros seguir libremente sus propios caminos o existen limitaciones?</i></p> <p>PISTA: Ponte en contacto con las autoridades educativas de tu país y pregúntales si te permiten diseñar tu propia estrategia o no.</p>	
<p><i>¿Cuál es el nivel de concienciación de sus alumnos sobre el tema del clima en el aula y en el centro? ¿Cómo afecta a las prácticas que pueden seleccionarse y aplicarse?</i></p> <p>PISTA: Analiza qué práctica requiere un nivel de conocimientos y/o conciencia superior al de sus alumnos.</p>	

Es vital que la implementación y, por tanto, la selección de prácticas se ajuste a las necesidades y características que tú y tu equipo hayan identificado en su institución específica. Hay que actuar teniendo en cuenta las limitaciones o fronteras que marcan, por ejemplo, la infraestructura, la filosofía y la política pedagógica del centro, las políticas educativas a nivel regional o nacional, etc., que pueden afectar a qué prácticas pueden aplicarse (y cuáles no).

### 5.3. PRÁCTICA 1 - Selección de las prácticas

Una vez que hayas respondido a las preguntas anteriores, tendrás una idea clara de los límites con respecto a las prácticas y los criterios que marcarán la selección de las herramientas que finalmente se implantará. En esencia, dispondrás de la línea de base para los criterios de selección de las posibles prácticas. Ahora puedes pasar a la selección de las primeras prácticas o conjunto de prácticas que se aplicarán horizontalmente en toda tu escuela y a todos los alumnos.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<p><i>¿Qué tipo de prácticas deben aplicarse primero? Consulta la lista de las prácticas del TASC y explica con qué tipo se debe empezar y por qué.</i></p> <p>TIP: Asegúrate de que se alcanza un consenso entre todos los participantes del grupo básico.</p>	
<p><i>Seleccionar las prácticas o conjunto de prácticas con las que comenzar. Cuáles son las más útiles para la edad o el tipo de alumnos, el campo de estudios, etc. que impartimos y por qué?</i></p> <p>TIP: Pregunta a los profesores si ya han utilizado algunas de las prácticas, tal vez en otros contextos o de manera ligeramente diferente (trabajos anteriores, otras actividades de formación) y pregúntales si consideran que son útiles en el contexto escolar.</p>	

Al final de este proceso, acabarás con una lista de prácticas o un grupo de prácticas para empezar a mejorar el clima del aula o del centro. La lista no debe verse como una lista cerrada, sino como un "ente vivo" que crece y se amplía a medida que avanzas en tu viaje.

#### 5.4. PRÁCTICA 2 - Iniciar el proceso de aplicación

Ha llegado el momento de empezar a trabajar a nivel de aula y de centro escolar, recoger los resultados y sacar conclusiones e ideas sobre cómo seguir adelante. Antes de empezar hay que tener en cuenta al menos tres parámetros, que se enumeran en la tabla siguiente. Dichos parámetros te permitirán desarrollar un marco claro para iniciar el proceso de aplicación y supervisar constantemente las actividades. Por supuesto, no dudes en añadir tantos parámetros como consideres necesarios para ti y tu equipo.

<b>Tipo de participantes</b>	<b>Razón para esta elección</b>
<p><b>Estudiantes</b></p> <p><i>¿De la misma clase?</i> <i>¿Alumnos de diferentes clases?</i> <i>¿Misma edad? ¿Diferente edad?</i></p>	

<b>¿Profesionales?</b> ¿Profesores? ¿Profesionales de la educación y la psicología? ¿Grupos mixtos?	
<b>Estudiantes y profesionales juntos</b>	
<b>Número de personas implicadas</b>	<b>Razón para esta elección</b>
¿Cuántos grupos? ¿Sólo un grupo? ¿Más de un grupo? ¿Número mínimo y máximo de personas implicadas?	
<b>Marco temporal</b>	<b>Razón para esta elección</b>
¿Cuánto tiempo debe durar la aplicación? ¿Cuántas prácticas deben proponerse?	
<i>Todas las preguntas indicadas son ejemplos que le servirán de inspiración</i>	

### 5.5. PRÁCTICA 3 - Identificar a los profesores expertos

La idea aquí es preguntar a los profesores si han utilizado algunas de las prácticas antes o no, con el fin de crear una lista de prácticas que se han utilizado y los profesores que las han utilizado.

Pide a los profesores de esta lista que indiquen en qué circunstancias han utilizado la práctica, si se consideran usuarios principiantes o avanzados de la misma y solicita permiso para que otros profesores del centro se pongan en contacto con ellos en caso de dudas.

<b>Nombre de la consulta</b>	<b>Nombre y datos de contacto del profesor que lo utilizó</b>	<b>Entorno en el que se utilizó la práctica</b>	<b>Nivel (Según la metodología E.P.R.)</b>

Lo ideal es que todos los profesores de la escuela puedan acceder fácilmente a la lista: los tabloneros de anuncios de la sala de profesores o su almacenamiento en el repositorio online de la escuela son buenas formas de garantizar el acceso. Asegúrate de que la lista esté siempre actualizada, así que busca regularmente entre tus profesores nuevas herramientas, nuevos usos o cambios de nivel.

Pregunta a los profesores de la lista si estarían dispuestos a impartir una breve sesión sobre la práctica a otros profesores interesados.

## **6. REFLEXIONAR - Seguimiento de la aplicación**

### **6.1. Introducción**

Como parte inherente de la estrategia, hay que asegurarse de que será debidamente supervisada y evaluada. De hecho, creemos que la estrategia y los planes operativos son inútiles, a menos que pueda evaluar si se avanza hacia sus objetivos. Por lo tanto, una vez que hayas co-creado la estrategia y definido los planes operativos, es hora de reflexionar sobre el seguimiento y la evaluación de la estrategia.

El seguimiento y la evaluación de la estrategia necesitan un componente tanto cuantitativo como cualitativo.

El seguimiento y la evaluación cuantitativos se realizan mediante el uso de KPI, es decir, Indicadores Clave de Rendimiento (“Key Performance Indicators”). Elegir los KPI adecuados en los que centrarse es el primer paso hacia una mejora mensurable y, por tanto, hacia el éxito de su estrategia. Lo que se puede medir y se mide, se mejora. La elección de los KPI adecuados depende de una buena comprensión de lo que es importante para la hoja de ruta estratégica de su centro de enseñanza.

*Un KPI es un tipo de medición del rendimiento (el proceso de recopilar, analizar y/o comunicar información relativa a la realización de una tarea con aplicación de los conocimientos, habilidades y capacidades de un individuo, grupo, organización, sistema o componente). Evalúa el éxito de una organización o de una actividad concreta (como la aplicación y el progreso de la hoja de ruta estratégica).*

Asegúrate de elegir los KPI que estén directamente relacionados con los objetivos y metas de tu hoja de ruta estratégica. Parece obvio, pero podría perderse en los detalles al definir los KPI y perder de vista el panorama general.

Ejemplos de KPI podrían ser:

- Número de profesores que utilizan las prácticas TASC con regularidad,
- Número de prácticas utilizadas regularmente,
- Número de profesores que tienen experiencia con un determinado tipo de prácticas,
- Número de profesores dispuestos a formarse y compartir sus conocimientos con los demás,
- % de mejora de las competencias de los profesores para gestionar el clima del aula,
- % de mejora de la calidad percibida del clima de clase por los profesores
- % de mejora de la calidad percibida del clima escolar por los profesores
- % de mejora de la calidad percibida del clima del aula por los alumnos
- % de mejora de la calidad percibida del clima escolar por los alumnos.
- Etc...

## 6.2. Definir los indicadores clave de rendimiento

*El siguiente cuadro te ayudará a definir sus indicadores clave de rendimiento para aplicar las ideas del TASC en su institución.*

*Toma los subobjetivos definidos en los objetivos estratégicos y los planes operativos, cuantifica el tema e identifica los KPI relacionados para cada uno. Obtén al menos 3 KPI por objetivo. Si necesitas más ejemplos, entra en Internet y haz una búsqueda de indicadores relacionados con el clima escolar o de aula y obtén la inspiración que necesitas.*

<b>Objetivo</b>	<b>Cuantificación del objetivo</b>	<b>Cómo controlar/medir</b>	<b>KPI relacionados</b>
<i>EJEMPLO: Aumentar el uso de las prácticas TASC por parte del profesorado</i>	<i>Al menos el 70% de los profesores utiliza las prácticas del TASC como parte habitual de sus actividades</i>	<i>Encuesta interna semestral entre el cuerpo de profesores</i>	<i>Número de profesores que utilizan regularmente las prácticas del TASC expresado en % del total de profesores</i>

Además de la medición cuantitativa de los indicadores clave de rendimiento, se necesita una evaluación cualitativa. La parte cualitativa del seguimiento y la evaluación consiste en conocer la percepción y la experiencia de la dirección del centro, el cuerpo de profesores y el personal de apoyo educativo en la aplicación de la estrategia y los planes operativos. Se pueden utilizar distintos métodos, como los grupos de discusión, los grupos focales o las entrevistas.

También, la evaluación cualitativa permite comprender qué hay detrás de las cifras de los KPI. Hacer este ejercicio una vez al año con la idea de mejorar la hoja de ruta puede ser suficiente. Muchas escuelas ya tienen implantados este tipo de procesos de evaluación, por ejemplo, para la evaluación del profesorado, por lo que es aconsejable integrar la evaluación de la aplicación de la estrategia en esta actividad.

### 6.3. Riesgos y planes de contingencia

Piensa en qué riesgos afectan a tu estrategia y planes operativos, cuáles son, cómo afectan a la ejecución del plan y cuáles son los planes de contingencia que prevés para reducir el impacto que tienen en el progreso de tu estrategia. Para empezar, hemos incluido dos ejemplos de cada riesgo.

<b>Humano recursos riesgo</b>	<b>Nivel de impacto en el éxito de la aplicación de la estrategia (alto, medio, bajo)</b>	<b>Plan de contingencia</b>
<i>El profesor que conoce un ejercicio práctico abandona el centro</i>	<i>Medio</i>	<i>Garantizar el aprendizaje continuo entre iguales a través de sesiones de formación periódicas. Identificar cursos de formación alternativos o aprendizaje online</i>
<i>Escasa motivación del personal escolar para participar en el diseño y la aplicación de la estrategia y los planes operativos.</i>	<i>Alta</i>	<i>Sensibilización intensiva sobre la importancia y los beneficios de la estrategia para mejorar el clima en las aulas y los centros escolares. Diálogos personales con miembros clave del personal para que actúen como embajadores. Conseguir el apoyo de las autoridades educativas (intentar que se reconozcan los méritos del trabajo).</i>
<i>Añade tantos Riesgos de Recursos Humanos como considere apropiados para su estrategia</i>		
<b>Otros riesgos</b>	<b>Nivel de impacto sobre el éxito de la hoja de ruta estratégica (alto, medio, bajo)</b>	<b>Plan de contingencia</b>
<i>Las autoridades educativas no ven la importancia de la estrategia</i>	<i>Medio</i>	<i>Sensibilización de las autoridades educativas sobre la importancia de un enfoque estratégico para la adopción del TASC y sus prácticas. Invitar a miembros de las autoridades educativas a participar en el diseño y las actividades</i>
<i>Añade tantos Riesgos como considere apropiados para su estrategia</i>		

## 7. Y volver a empezar

Siguiendo la lógica de la metodología EPR, de vez en cuando tú y tu equipo debéis revisar la estrategia y los planes operativos, siguiendo el proceso definido en el presente documento, pero utilizando como punto de partida la hoja de ruta ya existente.

Tomar los contenidos de la hoja de ruta y reflexionar y reevaluar todo su contenido y actualizarlo para adaptarlo a los últimos avances, ya sean tecnológicos, pedagógicos o políticos.

De este modo, tu estrategia y planes operativos estarán siempre actualizados y adaptados a la evolución del entorno.

El siguiente cuadro te ayudará a definir un calendario para revisar tu estrategia. Te proporciona preguntas centradas no sólo en lo que no funcionó en tu estrategia, sino también en lo que SÍ funcionó. Este tipo de preguntas, además de estar en consonancia con la epistemología del TASC, te ayudarán a reflexionar sobre cómo aplicar eficazmente tu trabajo.

<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>
<i>¿Con qué frecuencia debes revisar tu estrategia?</i>	
<i>¿Quién se encarga de la revisión?</i>	
<i>¿Cuáles son los tres elementos que han funcionado hasta ahora en tu estrategia?</i>	
<i>¿Qué tres elementos de tu estrategia cambiaría?</i>	
<i>¿Cuáles son las tres cosas positivas que has aprendido hasta ahora al implantar el TASC en tu institución?</i>	
<i>¿Cómo podrían ayudarte las cosas que has aprendido a realizar los cambios estratégicos que deseas/necesitas?</i>	
<i>¿De qué recursos dispones actualmente que puedan ayudarte a mantener en el futuro los elementos que ya están funcionando en tu estrategia?</i>  <i>PISTA:</i> <i>Piensa en todo tipo de recursos (es decir, relacionados con las personas, la logística, la tecnología, etc.)</i>	
<i>¿De qué recursos dispones actualmente que puedan ayudarte a mantener los cambios que deseas/necesitas en tu estrategia en el futuro?</i>  <i>PISTA:</i>	



Piensa en todo tipo de recursos (es decir, relacionados con las personas, la logística, la tecnología, etc.)	
--	--