



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



## KA226 - ASOCIACIONES PARA LA PREPARACIÓN PARA LA EDUCACIÓN DIGITAL EN EL ÁMBITO DE LA VETERINARIA

**Adapte su centro a los retos de la Formación Profesional digital moderna**

**ADE**

**2020-1-TR01-KA226-VET-098418**

**SOCIOS**



Centrum Wspierania  
Edukacji  
i Przedsiębiorczości

**<https://ade.erasmus.site/>**

*Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación [comunicación] refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.*

## INTRODUCCIÓN

### SOBRE ADE

La enfermedad altamente infecciosa COVID-19, declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud, ha cambiado el panorama educativo del mundo en muy poco tiempo. Ante el cierre de escuelas en todo el mundo, todos los sistemas educativos se han enfrentado a retos sorprendentes para pasar de los métodos tradicionales de aprendizaje a entornos de enseñanza-aprendizaje en línea/distantes. La pandemia ha demostrado que el mundo no está preparado para afrontar tales retos de forma eficiente y eficaz. La crisis ha demostrado que encontrar métodos viables cuando es urgente es esencial para sostener el sistema educativo en todo el mundo. Aunque ya se han utilizado métodos en línea en todo el mundo, una transición tan rápida al uso exclusivo del aprendizaje a distancia como medida de precaución contra la COVID-19 ha demostrado ser difícil no sólo en la ejecución, sino también en la planificación. Las escuelas, los profesores, los administradores, los estudiantes y los padres, así como las partes interesadas de toda la comunidad escolar, se han visto ampliamente afectados por el cambio. El proceso ha demostrado que nadie estaba preparado para implantar plenamente el aprendizaje en línea en todos los aspectos, desde la planificación hasta la evaluación. Por lo tanto, las estrategias de aprendizaje en línea, la preparación tecnológica y de contenidos, la evaluación y la validación, así como la motivación y los aspectos psicológicos se han convertido en temas que deben abordarse a diferentes niveles. La educación y Formación Profesional (FP) ha experimentado con mayor intensidad los problemas causados por la repentina transición a los entornos en línea, ya que una parte significativa de la FP se basa en prácticas que requieren una interacción práctica y cara a cara. De ahí que los centros de FP se hayan llevado la peor parte de esta pandemia. Es necesario tomar medidas urgentes para garantizar la continuidad productiva de estos centros y que la FP cumpla su propósito de desarrollar la economía del país y sus sectores.

Según la encuesta de la Comisión Europea iniciada en marzo de 2020, no se dispone de cursos/módulos en línea específicos de FP. El material preparado con contenido específico de FP es menor.

y existe un firme llamamiento a la Comisión y a las autoridades públicas nacionales para que creen una base de datos con los recursos existentes que se comparta gratuitamente en toda Europa ([https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/fight-against-covid-19\\_en](https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/fight-against-covid-19_en)).

De ahí que este proyecto se propusiera contribuir a mantener la continuidad de la FP en el ámbito del turismo mediante la introducción de oportunidades de FP digital. De este modo, los estudiantes sacarán el máximo partido a su educación y formación y se verán menos afectados por la situación de crisis. Para ello, el proyecto elaboró un conjunto de guías para la enseñanza profesional digital en el sector turístico destinadas a administradores, profesores, estudiantes y sus padres, con el fin de introducir soluciones digitales a los retos físicos y arquitectónicos, derribar las barreras de cualificación en la enseñanza profesional digital y permitir la adaptación social y cultural al aprendizaje digital.

Al reunir a distintos países para explorar diferentes experiencias y perspectivas en relación con la educación en línea, el proyecto transnacional contribuirá a aumentar los conocimientos y la concienciación de las distintas partes interesadas en el ámbito de la FP, a saber, administradores, profesores, padres, estudiantes y partes interesadas en el ámbito del turismo. Con la ayuda de las guías, estarán mejor preparados para la educación en línea y conseguirán mejores resultados que contribuirán al desarrollo del campo de la FP en general.

### **Socios del proyecto:**

#### **BULGARIA**

**Asociación Saber y Poder**

<http://knowandcan.com/>

#### **POLONIA**

**Stowarzyszenie Centrum Wspierania**

**Edukacji I Przedsiębiorczosci**

<http://cwep.eu>

#### **ESPAÑA**

**Sea Teach S.L.**

<http://sea-teach.com>

#### **TÜRKİYE**

**İzzet Baysal Abant Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi**





<https://boluotml.meb.k12.tr/tema/>

**Bolu Milli Eğitim Müdürlüğü**  
<http://bolu.meb.gov.tr>



## Contenido

Toma de decisiones y planificación .....	7
Resolución de problemas y toma de decisiones .....	8
Técnicas de toma de decisiones .....	11
Técnicas de toma de decisiones en grupo .....	11
Toma de decisiones por consenso .....	12
Métodos basados en la votación .....	14
Técnicas de toma de decisiones individuales .....	15
Balance de decisiones .....	15
Satisfacción .....	15
Pasos de la toma de decisiones .....	16
Organización/Gestión escolar .....	20
Habilidades de comunicación eficaz .....	25
Categorías de comunicación .....	26
Comunicación verbal .....	27
Comunicación no verbal .....	31
Competencias en tecnologías de la comunicación .....	34
Sistema de información de estudiantes .....	35
SmartTask .....	38

Espacio de trabajo de Google .....	39
Slack .....	40
Trello .....	40
Métodos híbridos de aprendizaje en la educación .....	42
Métodos que harán objetivos el seguimiento y la evaluación en la educación a distancia ....	52
Métodos para mejorar la motivación en la educación a distancia .....	63
Trabajo en equipo y cooperación.....	68
Referencias .....	74

## Toma de decisiones y planificación

La toma de decisiones y la planificación forman parte de nuestra vida cotidiana y en todas las etapas de la vida. Un niño decidirá con qué juguete quiere jugar, el adolescente decidirá qué quiere hacer después del colegio y los adultos tendrán que elegir dónde vivir y trabajar. No todas las decisiones tendrán la misma importancia o peso, una decisión sobre dónde tomar un café no será equivalente a elegir a qué universidad ir. En psicología, la toma de decisiones se considera un proceso cognitivo, "una acción mental o proceso de adquirir conocimiento y comprensión a través del pensamiento, la experiencia y los sentidos" (según la definición del Diccionario Oxford). Esto demuestra que en la toma de decisiones, especialmente en situaciones más complejas, intervendrán no sólo la situación en sí, sino todas las funciones y procesos intelectuales como la atención, el conocimiento, la memoria, el juicio, la evaluación, la percepción y la comprensión. Esto también demuestra que, dados los mismos parámetros, en la toma de decisiones complejas, cada individuo llegará a una decisión diferente, ya que parte de la toma de decisiones se basa en lo que constituye el carácter y el conocimiento de una persona. La toma de decisiones puede vincularse a una actividad de resolución de problemas que proporciona una solución percibida como óptima o, al menos, satisfactoria. Este proceso puede situarse entre lo racional y lo irracional y puede basarse en el conocimiento explícito, aquel que puede articularse, almacenarse y al que se puede acceder, y en el conocimiento tácito, aquel que es difícil de expresar y más difícil de transferir recurriendo a escribirlo o verbalizarlo: puede incluir la sabiduría personal, la experiencia o la intuición. Normalmente, ambos tipos de conocimiento se utilizan conjuntamente en el proceso de toma de decisiones. El entorno en el que la persona toma la decisión puede influir en el proceso. Un entorno complejo es un factor que influye en la función cognitiva. Un entorno complejo es un entorno en el que se puede estar en diferentes estados en diferentes momentos, en lugar de en el mismo estado todo el tiempo; complejidad es variedad, diversidad, hacer muchas cosas diferentes o tener la capacidad de ocupar muchos estados diferentes. Los estudios han demostrado que los entornos más complejos se correlacionan con una mayor función cognitiva. Esto demuestra que una decisión también puede verse influida por el lugar en el que se encuentra una persona.

La administración escolar forma parte del ecosistema escolar que conecta a todos los grupos y es el principal centro de comunicación para profesores, alumnos, padres y tutores, partes interesadas y diversos órganos de gobierno como el ayuntamiento o el ministerio de educación. Es un punto de recogida de información, gestión financiera y seguimiento del progreso educativo general del centro.

### **Resolución de problemas y toma de decisiones**

Como ya se ha dicho, la resolución de problemas y la toma de decisiones están estrechamente relacionadas, pero hay diferencias entre ambas. La resolución de problemas es el proceso de investigar la información dada y encontrar todas las soluciones posibles mediante la invención o el descubrimiento. Tradicionalmente, se debate que la resolución de problemas es un paso previo a la toma de decisiones, de modo que la información recopilada en ese proceso puede utilizarse para la toma de decisiones.



<b>Característica de la resolución de problemas</b>	<b>Características de la toma de decisiones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas deben describirse e identificarse con precisión;</li> <li>• Los problemas son simples desviaciones de las normas de rendimiento;</li> <li>• Los problemas se deben a un cambio en un rasgo distintivo;</li> <li>• Siempre hay algo que puede servir para distinguir entre lo que se ha visto afectado y lo que no por la causa;</li> <li>• Las causas de un problema existente pueden deducirse de los cambios relevantes detectados al analizar el problema;</li> <li>• La causa más probable del problema es la que explica exactamente todos los hechos con el menor número de suposiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• primero deben establecerse los objetivos;</li> <li>• Los objetivos deben clasificarse y colocarse por orden de importancia;</li> <li>• Deben desarrollarse acciones alternativas;</li> <li>• Las alternativas deben evaluarse en función de todos los objetivos;</li> <li>• La alternativa que puede alcanzar todos los objetivos es la decisión provisional;</li> <li>• La decisión provisional se evalúa para determinar más consecuencias posibles;</li> <li>• Se toman medidas decisivas y otras adicionales para evitar que las consecuencias adversas se conviertan en problemas y haya que volver a poner en marcha ambos sistemas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, se han seguido algunos pasos que dan lugar a un modelo de decisión que puede utilizarse para determinar un plan de producción óptimo;</li> <li>• En una situación de conflicto, el juego de roles puede ayudar a predecir las decisiones que tomarán las partes implicadas;</li> </ul>
--	---

## Técnicas de toma de decisiones

Las técnicas de toma de decisiones pueden dividirse en dos grandes categorías: técnicas de toma de decisiones en grupo y técnicas de toma de decisiones individuales. A menudo, las técnicas de toma de decisiones individuales también pueden ser aplicadas por un grupo. He aquí algunos ejemplos de enfoques para la toma de decisiones en grupo o individuales.

### Técnicas de toma de decisiones en grupo

Las técnicas de toma de decisiones en grupo, también conocidas como toma de decisiones en colaboración, son una situación en la que los individuos eligen colectivamente entre las alternativas que se les presentan. La decisión ya no puede referirse a un único individuo miembro del grupo. Esto se debe a que todos los individuos e influencias sociales contribuyen al resultado. Las decisiones que toman los grupos suelen ser diferentes de las que toman los individuos. En el lugar de trabajo, la toma de decisiones en colaboración es uno de los modelos más eficaces para generar la participación de otras partes interesadas, crear consenso y fomentar la creatividad.



Los factores que influyen en otros comportamientos del grupo social también afectan a las decisiones del grupo. Por ejemplo, se ha observado que los grupos con un alto grado de cohesión, en combinación con otras condiciones previas, perjudican la toma de decisiones en grupo y, por tanto, la eficacia del grupo. Además, cuando los individuos toman decisiones como parte de un grupo, tienden a mostrar un sesgo hacia la discusión de la información compartida, frente a la información no compartida.

### **Toma de decisiones por consenso**

La toma de decisiones consensuada, a menudo abreviada como consenso, es un proceso en el que los participantes elaboran y deciden propuestas con el objetivo o el requisito de que sean aceptadas por todos. El hecho de centrarse en establecer un acuerdo de al menos una mayoría (50% + 1) o la supermayoría (las más populares son mayorías de 2/3 o 3/5) y evitar opiniones improductivas diferencia el consenso de la unanimidad, que exige que todos los participantes apoyen una decisión.

El consenso trata de evitar "ganadores" y "perdedores" en el proceso de toma de decisiones, de encontrar un terreno común entre el grupo para llegar a una decisión. En este proceso suele haber varios roles diseñados para que el proceso se desarrolle con mayor eficacia. Aunque el nombre y la naturaleza de estas funciones varían de un grupo a otro, las más comunes son las de facilitador, consensuador, cronometrador, empático y secretario o tomador de notas. No todos los órganos de toma de decisiones utilizan todas estas funciones, aunque el puesto de facilitador casi siempre está cubierto, y algunos grupos utilizan funciones complementarias, como el abogado del Diablo o la persona encargada de dar la bienvenida. Algunos órganos de toma de decisiones rotan estas funciones entre los miembros del grupo para aumentar la experiencia y las habilidades de los participantes y evitar que se perciba una concentración de poder.

Los papeles habituales en una reunión de consenso son:

- **Facilitador:** como su nombre indica, el papel del facilitador es ayudar a facilitar el proceso de toma de decisiones por consenso. El facilitador se responsabiliza de que el orden

del día se desarrolle a tiempo, de que el grupo se atenga a los mecanismos del proceso de consenso acordados mutuamente y, si es necesario, de sugerir técnicas alternativas o adicionales de debate o toma de decisiones, como las rondas, los grupos divididos o los juegos de rol.

- **Consensor:** El equipo de consenso se encarga de aceptar aquellas propuestas relevantes; mostrar una lista inicial de estas opciones; elaborar una lista equilibrada de opciones que represente todo el debate; analizar las preferencias emitidas en cualquier votación posterior; y, si es necesario, determinar la decisión compuesta a partir de las dos opciones más populares.
- **Cronometrador:** El propósito del cronometrador es garantizar que el órgano decisorio cumpla el horario establecido en el orden del día. Los cronometradores eficaces utilizan una serie de técnicas para garantizar que la reunión se desarrolle puntualmente, como actualizar el tiempo con frecuencia, avisar con suficiente antelación de la falta de tiempo y evitar que los oradores tomen demasiado tiempo.
- **Empático o vigilante de las vibraciones:** El empático, o "vigilante de las vibraciones", como a veces se le llama, se encarga de supervisar el "clima emocional" de la reunión, tomando nota del lenguaje corporal y otras señales no verbales de los participantes. Calmar posibles conflictos emocionales, mantener un clima libre de intimidación y ser consciente de las dinámicas de poder potencialmente destructivas, como el sexismo o el racismo dentro del órgano decisorio, son las principales responsabilidades del empático.
- **Tomador de notas:** La función del secretario es documentar las decisiones, debates y acciones del órgano decisorio.

## Métodos basados en la votación

La votación es un método por el cual un grupo, puede comprometerse a tomar una decisión colectiva o expresar una opinión normalmente tras discusiones o debates. Existen diferentes métodos para recoger los votos; en grupos pequeños, puede ser tan sencillo como levantar la mano, utilizar papel donde los individuos escriben su elección o, en casos más complejos, se puede imprimir una papeleta con las posibles opciones. Otros métodos de votación son la votación por máquina y la votación en línea. En este método, los votantes buscan un resultado: tomar una decisión basada en la mayoría de los votos. Dependiendo de las reglas establecidas de antemano, puede ser una mayoría simple del 50% + 1 voto, una supermayoría de 2/3 votos. También existe la posibilidad de contar con procedimientos multi-opción, en los que, por ejemplo, se incluye una segunda ronda de votaciones en la que se vota a los dos primeros de entre varias opciones en la segunda ronda.



*La votación por rangos* o votación por puntuación es un sistema en el que los votantes dan una puntuación a cada candidato, luego se suman las puntuaciones, o se promedian, y se

elige al candidato con el total más alto. Este sistema permite a los votantes expresar preferencias de distinta intensidad.

### Técnicas individuales de toma de decisiones

La mayoría de las decisiones que tomamos, las hacemos como individuos. Esta toma de decisiones varía en cierto modo de la toma de decisiones en grupo, ya que no siempre conocemos el resultado de la decisión, por eso es importante contar con un buen sistema de toma de decisiones que garantice el mejor resultado posible dadas las circunstancias. A continuación se exponen algunas de las técnicas que pueden aplicarse en el proceso.

### Balance de decisiones

El balance de decisiones es un método que permite representar los pros y los contras de las distintas opciones para ayudar a tomar una decisión. Puede utilizarse tanto en la toma de decisiones individuales como en las organizativas. El balance reconoce que tanto las ganancias como las pérdidas pueden ser consecuencias de una misma decisión.

A continuación figura un ejemplo de cuadro para un balance de decisiones:

	Ventajas	Desventajas
Nada cambia		
Se aplican algunos cambios		
Revisión completa de la situación		

### Satisfacción

El satisficing es una estrategia de toma de decisiones que se centra en buscar entre las alternativas disponibles hasta alcanzar el umbral aceptable. El término satisficing fue introducido por Herbert Simon en 1956, a partir de la combinación de dos palabras: *satisfy*

(*satisfacer*) y *suffice* (*bastar*), y lo utilizó para explicar el comportamiento de una persona que decide en circunstancias en las que no puede determinarse la solución óptima. En este proceso, los responsables de la toma de decisiones eligen la primera opinión que satisface una necesidad determinada o seleccionan una opción que parece satisfacer la mayoría de las necesidades, en lugar de la solución óptima.

Un determinante importante de una estrategia de decisión satisfactoria reside en la construcción del nivel aspiracional, la persona que toma la decisión tiene que saber exactamente qué criterios deben cumplirse para seleccionar la solución más adecuada. Esto no siempre es posible, ya que las circunstancias que rodean al problema pueden cambiar en el futuro y las decisiones tomadas pueden no ser lo suficientemente flexibles para ajustarse a la nueva realidad.

### **Pasos de la toma de decisiones**

La mayoría de los procesos de toma de decisiones, y especialmente los individuales, se basan, al menos en parte, en lo que una persona considera una "buena decisión" o en criterios que ayudan en el proceso. Diversas investigaciones han tratado de esbozar los pasos que intervienen en el proceso de toma de decisiones. Una de las primeras, desarrollada por el psicólogo australiano Leon Mann en los años 80, se conoce como GOFER. Representa un acrónimo de cinco pasos para la toma de decisiones:

1. Aclaración del objetivo. ¿Cuál es el objetivo final y qué pretende conseguir el responsable de la toma de decisiones con su decisión?
2. Generación de opciones. La persona responsable de la toma de decisiones ofrece opiniones y opciones que están disponibles y que ayudarían a lograr su objetivo.
3. Búsqueda de hechos. En este paso, el responsable de la toma de decisiones examina las pruebas de que dispone para cada alternativa y la información que podría faltarle para tomar la decisión.
4. Consideración de los efectos. Esta etapa se centra en los resultados positivos y negativos de cada alternativa propuesta

5. Revisión y aplicación. Con la decisión elegida, es hora de plantearse su aplicación.

Un proceso de toma de decisiones diferente se basa en 7 pasos que hay que poner en práctica para llegar a la alternativa más satisfactoria posible.

**Paso 1: *Identifique la decisión.*** Se da cuenta de que tiene que tomar una decisión. Intenta definir claramente la naturaleza de la decisión que debes tomar.

**Paso 2: *Recopilar información relevante.*** Antes de tomar una decisión, hay que recopilar información. Esto incluye cosas como entender qué necesitas y dónde conseguirlo, así como pensar en cómo obtendrás esa información.

**Paso 3: *Identificar las alternativas.*** En este paso enumerará todas las alternativas posibles y deseables. Puede utilizar su imaginación y toda la información adicional de que disponga para plantear aún más opciones.

**Paso 4: *Ponderar las pruebas.*** A partir de lo que sabes y sientes, imagina cómo sería si siguieras cada una de las diferentes opciones enumeradas. Evalúe cómo se satisfaría o resolvería la necesidad que identificó en el Paso 1 mediante el uso de cada opción. Al pensar en las distintas posibilidades, es posible que empiece a preferir unas a otras. Por último, clasifique las opciones por orden de importancia, en función de lo que le importe.

**Paso 5: *Elija entre las alternativas.*** Después de considerar toda la información, ha decidido qué opción es la mejor para usted. Puede elegir una de las opciones de su lista o una combinación de opciones. Es probable que su decisión en el paso 5 sea la misma que la opción que eligió en el paso 4.

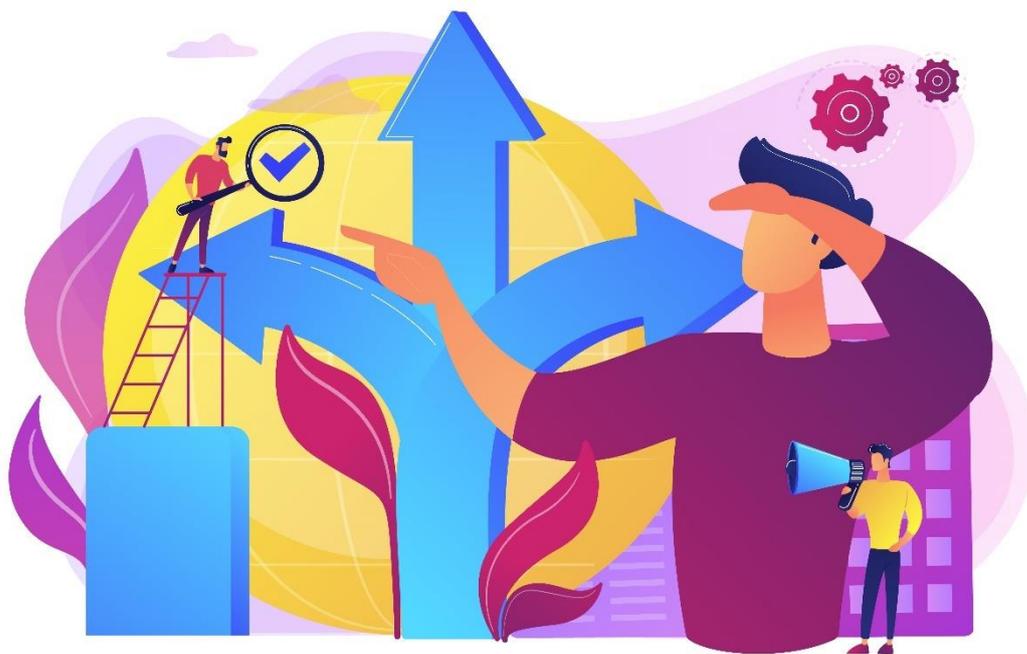
**Paso 6: *Pasa a la acción.*** Ahora estás listo para emprender alguna acción positiva empezando a poner en práctica la alternativa que elegiste en el Paso 5.

**Paso 7: *Revise su decisión y sus consecuencias.*** Después de considerar lo que necesitabas y decidir qué hacer, evalúa si tu decisión resolvió la necesidad que identificaste en el Paso 1. Si la decisión no resolvió la necesidad, es posible que quieras investigar más o

considerar otras opciones. Si la decisión no ha resuelto la necesidad, es posible que quieras investigar más o considerar otras opciones.

La toma de decisiones y la planificación en el entorno escolar son el elemento más importante de todo el ecosistema educativo. Permiten establecer reglas claras a seguir por todos los implicados, administración, profesores, alumnos y padres implicados en la educación de sus hijos. La toma de decisiones es una de las tareas primordiales de todo líder. La toma de decisiones se produce cuando alguien hace una predicción sobre el futuro, elige una de dos o más posibilidades y tiene que estimar con qué frecuencia se producirá esa predicción. La toma de decisiones es un aspecto en el que influye el liderazgo. La toma de decisiones no es sólo el proceso de identificar problemas y oportunidades, sino también el proceso de encontrar soluciones a los problemas.

La planificación es una parte vital de la toma de decisiones. Es el proceso de reflexión



sobre las actividades necesarias para alcanzar el objetivo deseado: la toma de decisiones. Es una función fundamental de la gestión, que implica decidir de antemano lo que hay que hacer,

establecer un calendario, las formas de llevarlo a cabo y quién es el responsable. Es un proceso intelectual que establece objetivos y desarrolla diversas líneas de actuación.

Planificar no es otra cosa que pensar antes de actuar. Si bien la toma de decisiones forma parte de la planificación, también forma parte de la responsabilidad de la administración y del director, que garantiza el buen funcionamiento de la institución. Ambos necesitan tener procesos claros y comprensibles que seguir, asegurándose de que, tanto si surge una nueva situación como si se está preparando para otro año, se dispone de todas las herramientas que aportarán las mejores soluciones posibles.

Aunque tanto la planificación como la toma de decisiones se cruzan entre sí, ambas tendrán características diferentes, ya que abordan dilemas similares desde extremos distintos: la planificación consiste en fijar objetivos teniendo en cuenta las situaciones actuales y la toma de decisiones está más vinculada a un problema existente y a las formas de resolverlo.

## Organización/Gestión escolar

El ámbito de la gestión proporciona información sobre cómo se organiza y administra normalmente la educación. La gestión escolar significa supervisar todo el ecosistema escolar junto con las políticas educativas nacionales. Tiene en cuenta todos los aspectos de la escuela: políticas, recursos materiales y humanos, programas, actividades y equipamiento, y los integra en una unidad eficaz y que funciona bien.

No existe una definición única de gestión escolar, ya que combina elementos de muchas áreas diferentes, como la economía, la sociología y la ciencia política. Paul Monroe la definió como "La gestión escolar, como cuerpo de doctrina educativa, comprende varios principios y preceptos relacionados principalmente con la técnica del procedimiento en el aula y derivados en gran medida de la práctica de profesores con éxito", mientras que G. Terry page y J.B. Thomas la describieron como "Teoría y práctica de la organización y administración de los



establecimientos y sistemas educativos existentes". Funciones y principios de la administración escolar.

La administración escolar implica la gestión de todas las operaciones escolares, empezando por la planificación, la dirección, la organización y el control de los recursos humanos o materiales en un entorno educativo, lo que significa que debe haber una entrada, que son los recursos humanos o materiales, el proceso y la salida, que es el objetivo de la escuela. También tenemos las principales funciones de los administradores:

1. Planificación de programas y actividades escolares que se deciden de antemano.
2. Dirigir el trabajo escolar y formular y ejecutar políticas educativas; eso significa dirigir a las personas de manera que se alcancen los objetivos de la organización.
3. La coordinación de las actividades administrativas y de supervisión puede lograrse mediante una comunicación eficaz y un buen liderazgo.
4. Proporcionar el liderazgo necesario, es decir, los procesos de dotación de personal.

También está la evaluación del personal docente y del programa escolar, y la elaboración de presupuestos puede ser una tarea añadida, así como llevar registros e informar de los resultados a las partes interesadas, que deben estar informadas de los progresos y los problemas del trabajo.

El ámbito de la administración escolar:

1. Administración del personal escolar: incluye todas las políticas, actividades y prácticas de la administración y del personal destinadas a aumentar la eficacia del personal docente;
2. Financiación escolar y gestión presupuestaria: incluye la financiación del sistema escolar, las fuentes de fondos y los gastos estimados, lo que significa que si hay recursos habrá actividades y si hay actividades habrá resultados y habrá un objetivo que deberá alcanzarse;

3. Orientación y disciplina: que incluye el sistema de normas castigos y estrategias de comportamiento adecuadas para la regulación de los niños y el mantenimiento del orden en las escuelas. Su objetivo es controlar las acciones y el comportamiento de los alumnos. La responsabilidad del director de la escuela es de los servicios de orientación y asesoramiento en la escuela son el consejero de turno.

4. Gestión del plan escolar, que son los recursos que abarcan la planificación y organización de las instalaciones y edificios escolares para garantizar que el entorno escolar sea seguro, estimulante y se gestione con eficacia;

5. Relación escuela y comunidad, esto implica la relación de la comunidad: hay padres y tutores, estudiantes, personal de la escuela como el personal docente o académico también tenemos el administrador de la escuela el personal académico o no docente, personal no académico, todos estos grupos interactúan entre sí diariamente. Los canales de comunicación deben estar claramente definidos para evitar problemas y malentendidos.

6. La educación no formal incluye actividades educativas organizadas en la escuela que pretenden alcanzar objetivos de aprendizaje específicos más allá de los libros de texto y las clases.

7. La evaluación de los resultados de la administración escolar incluye la evaluación del rendimiento deseable de las escuelas y del personal docente como resultado de las políticas, actividades y prácticas de las administraciones y el personal.

Cuando hablamos de supervisión, ésta de cualquier escuela se refiere ordinariamente a las condiciones de las mejoras que pueden afectar a la situación total de enseñanza y aprendizaje. La función y los propósitos de la supervisión son los siguientes:

- aptitudes para los procesos de grupo
- dotes de liderazgo
- aptitudes para las relaciones humanas
- capacidad de administración personal y

- competencias de evaluación

El alcance de la supervisión escolar incluye la inspección de las condiciones de la escuela para descubrir los problemas o los efectos sobre los alumnos, los profesores, el equipamiento, la escuela y los objetivos. La supervisión escolar puede realizarse de varias formas: observación real, pruebas educativas, conferencias y, por último, mediante el uso de cuestionarios.

Las actividades de supervisión incluyen un estudio del sistema escolar, la mejora de la enseñanza en el aula, la formación continua de los profesores, la selección y organización de materiales para la enseñanza, la investigación de los problemas de la enseñanza, la determinación de las condiciones físicas deseables para la enseñanza y la realización de tareas semiadministrativas.

En cuanto a la interrelación de la administración y la supervisión, la administración y la supervisión representan la totalidad del sistema educativo, mientras que la supervisión es sólo una parte del mismo en lo que respecta a la mejora de la situación total de enseñanza-aprendizaje.

La administración enfatiza la autoridad, mientras que la supervisión es para el servicio la administración tiene una condición esencial para la enseñanza y el aprendizaje y la supervisión lleva a cabo la administración decide dirige y ordena y la supervisión asiste aconseja y guía que es para el servicio.

Existen los siguientes tipos de supervisión escolar:

- Laissez Fair. Este tipo de supervisión utiliza métodos de supervisión inspectora sin ayuda de ningún control objetivo, en los que se observa a los profesores, pero no se hace nada para ayudarles a mejorar el trabajo que realizan.
- Supervisión coercitiva. En este tipo, el supervisor visita a los profesores para observarlos

- Formación y orientación. Este tipo de supervisión hace hincapié en las mejoras de los profesores, así como una técnica que está siendo a través de la dirección, formación y orientación.
- Liderazgo democrático. Consiste en la cooperación de los profesores en la formulación de políticas, planes y procedimientos.

## Habilidades de comunicación eficaz

Utilizamos la comunicación en casi todos los momentos de nuestra vida, ya sea en persona o a través de las innumerables plataformas digitales de que disponemos. Ser un comunicador eficaz en la vida profesional y personal implica tener las habilidades necesarias para intercambiar información con claridad, empatía y comprensión. La comunicación eficaz es el proceso de intercambiar ideas, pensamientos, opiniones, conocimientos y datos de modo que el mensaje se reciba y comprenda con claridad y propósito. Cuando comunicamos con eficacia, tanto el emisor como el receptor se sienten satisfechos.

La comunicación adopta muchas formas: verbal y no verbal, escrita, visual y auditiva. Puede darse en persona, por internet (en foros, redes sociales y sitios web), por teléfono (a través de aplicaciones, llamadas y vídeo) o por correo.

En términos sencillos, la comunicación es el acto de transferir información de un lugar, persona o grupo a otro. Toda comunicación implica al menos un emisor, la persona que comunica, un mensaje y un receptor. Parece algo sencillo, pero en realidad la comunicación es un tema muy complejo.

La transmisión del mensaje puede verse afectada por varios obstáculos: las emociones tanto del emisor como del receptor, el contexto cultural, el medio utilizado para comunicarse e incluso el lugar. Esta es la parte más difícil de la comunicación, ya que el emisor y el receptor del mensaje son dos personas diferentes cuya comprensión del mensaje dependerá de la elección de las palabras utilizadas y/o del lenguaje corporal. Por eso, cuantos más receptores haya del mensaje, más compleja se vuelve la comunicación y la claridad del mensaje y sus intenciones pueden verse perturbadas.

## Categorías de comunicación

Como ya se ha dicho, hay muchas formas de comunicarse, y pueden darse simultáneamente.

1. Comunicación oral o verbal, que incluirá el cara a cara, el teléfono, la radio, la televisión y otros medios.
2. La comunicación no verbal abarca el lenguaje corporal, los gestos, el tono de voz, cómo nos vestimos o actuamos, dónde nos situamos e incluso nuestro olor. Hay muchas formas sutiles de comunicarnos con los demás, a veces sin ser conscientes de ello.
3. Comunicación escrita: incluye todas las formas de la palabra escrita, cartas, correos electrónicos, redes sociales, libros, revistas y toda la comunicación por Internet. Este tipo de comunicación es especialmente importante hoy en día con el uso de aplicaciones de mensajería instantánea, el trabajo a distancia y los entornos de enseñanza-aprendizaje en línea/distancia.
4. Visualización o comunicación visual. Con la popularización de Internet y sus plataformas de redes sociales, la comunicación visual ha cobrado mayor protagonismo.



## Comunicación verbal

La comunicación verbal es el uso de palabras para compartir información con otras personas. El elemento verbal de la comunicación tiene que ver con la elección de las palabras utilizadas y cómo se escuchan e interpretan. Para transmitir eficazmente un mensaje hay distintas habilidades comunicativas. Van desde las más aparentes, como hablar con claridad, hasta las más complejas, como reflexionar y aclarar.

Es importante señalar que la comunicación verbal eficaz no puede separarse de la comunicación no verbal: el lenguaje corporal, el tono de voz y las expresiones faciales al hablar son igualmente importantes para transmitir un mensaje.

Hay dos habilidades básicas de comunicación verbal que utilizamos a diario: hablar y escuchar con eficacia.

La comunicación eficaz implica tres aspectos: las palabras utilizadas, cómo se pronuncian y cómo se refuerzan con la comunicación no verbal. La elección de las palabras es realmente importante y el receptor del mensaje o la audiencia pueden influir en el tipo de palabras que se utilizan en la comunicación. En una conversación a solas se pueden utilizar palabras distintas que en una conferencia con 200 personas, sobre todo si se quiere transmitir un mensaje importante.

Algunas cosas que hay que recordar y tener en cuenta:

- Las frases cortas son más fáciles de procesar y comprender. Utilizar frases más cortas también crea urgencia.
- Las palabras sencillas también son más fáciles de entender. Esto es especialmente importante si se trata de presentar normas, mostrar conceptos nuevos o explicar ideas.

Voz y producción vocal. Su voz puede revelar tanto sobre usted, su personalidad y su estado emocional como su aspecto y su forma de presentarse. En el caso de la producción vocal son importantes tres elementos principales:

- el volumen de la voz: hay que asegurarse de que todo el mundo pueda oírle, pero esto no significa gritar; si la voz se eleva demasiado, se pierde el tono y con él los entresijos de la misma.

- Claridad: que el público te entienda. No se trata sólo de que te entiendan en el sentido del significado de las palabras, sino más bien de cómo las dices. Hablar con los dientes apretados y moviendo poco los labios hará que los sonidos se pierdan o se amortigüen.

- Variedad. Hablar con voz monótona puede hacer que una persona o un público no se interesen por lo que tienes que decir, aunque sea lo más interesante. Aunque las palabras transmiten el significado de su mensaje, la forma de decirlas refleja sentimientos y emociones. Puede conseguir variedad vocal mediante variaciones de:

a. El ritmo, la velocidad a la que habla. Si es demasiado rápido, los oyentes no tendrán tiempo de asimilar lo que se está diciendo, y si el ritmo es demasiado rápido en una presentación o conferencia, el público podría desinteresarse al no poder seguir lo que se está diciendo.

b. El volumen. Como se ha mencionado en la producción vocal, el volumen de tu voz es muy importante para que te oigan, también es importante para crear énfasis. Bajar el volumen de la voz durante una o dos frases hará que su público se mantenga alerta. Sin embargo, si abusa de esta técnica perderá su impacto, así que elija sus momentos con cuidado.

c. Tono, inflexión, énfasis. Esto es especialmente importante al hablar en público. Al hablar, tus emociones influirán en tu forma de sonar; a su vez, puedes intentar ajustar las emociones de tu público manipulando tu voz. Esto no significa que tu voz tenga o deba cambiar con cada palabra o frase. Intenta que resulte interesante sin ser prepotente.

d. Las pausas. Las pausas, al igual que el volumen de la voz, son poderosas. Hacen que el receptor de su mensaje se centre en lo que se va a decir a continuación. Las pausas pueden servir para resaltar la frase anterior o para captar la atención antes de un mensaje importante.

Aunque la voz forme parte de la comunicación verbal, el sonido de su voz y todos los elementos descritos anteriormente forman parte de la comunicación no verbal. Aquí es donde, dependiendo del escenario de la conversación, las formas de comunicación se entrelazarán entre sí.

La escucha activa es una habilidad comunicativa vital que puede adquirirse y



desarrollarse con la práctica; sin embargo, no es fácil de dominar. La escucha activa significa, como su propio nombre indica, escuchar activamente, es decir, concentrarse plenamente en lo que se dice en lugar de oír pasivamente el mensaje del orador. Se trata de utilizar la comunicación no verbal para indicar que realmente se está escuchando, manteniendo el contacto visual, asintiendo con la cabeza y sonriendo o asintiendo a las colas verbales.

Hay varias formas de ser un oyente más activo:

- Estar preparado para escuchar y concentrarse en la persona que habla
- Mantener la mente abierta y evitar juzgar al orador
- Concéntrese en los puntos principales del mensaje que se le transmite;
- Evite las distracciones si es posible; si hay mucho ruido de fondo, puede sugerir ir a otro lugar para hablar.
- Sea objetivo
- No pienses en lo que quieres decir a continuación.
- Pide aclaraciones si es necesario, en lugar de abandonar la conversación confundido. Hacer una pregunta aclaratoria demuestra que te interesa lo que se está diciendo.

## Comunicación no verbal

Muchas veces, cuando hablamos de comunicación, nos centramos en lo que decimos; sin embargo, cómo lo decimos es igual de importante. La comunicación no verbal incluye las expresiones faciales, el tono y la entonación de la voz, los gestos mostrados a través del lenguaje corporal y la distancia física entre las personas que hablan.

El lenguaje no verbal puede estudiarse y aprenderse como cualquier otro lenguaje hablado. Por desgracia, es muy difícil de interpretar, ya que no tiene un significado fijo. En él influyen el contexto de la conversación, el lugar donde se produce, las personas que hablan y su cultura.

Todos aprendemos la comunicación no verbal al crecer y desarrollarnos, adaptamos las normas de la sociedad, pero cuando hablamos con personas de fuera de nuestro entorno habitual debemos tener cuidado con las diferencias culturales que puedan producirse.

Tipos de comunicación no verbal:

- Movimientos corporales, gestos con las manos, asentimientos o sacudidas de cabeza.
- La postura, la forma de sentarse o levantarse, la posición de las manos,
- Contacto visual o falta del mismo
- Voz y producción vocal
- Cercanía o espacio personal
- Expresión facial
- Cambios fisiológicos: cuando estás nervioso, puedes hablar o parpadear más a menudo, y tu ritmo cardíaco aumentará, y estos cambios son casi imposibles de controlar.

Todos estos puntos son especialmente importantes para la administración escolar. Tienen el reto de asegurarse de que la escuela, como todo el ecosistema, funciona sin problemas,

se ocupan de los asuntos relacionados con los alumnos y tienen que mantener a un personal satisfecho. Son el punto de contacto y el centro de comunicación no sólo en asuntos internos, sino también externos, tanto para los padres como para los órganos disciplinarios superiores, como el Ministerio de Educación o las oficinas de gobierno locales o estatales.

Disponer de estrategias y canales de comunicación eficaces es crucial para evitar futuros problemas, ya que muchos de ellos pueden atribuirse directamente a la eficacia de la comunicación de la administración escolar: si la información se comunicó o no, qué se comunicó, cómo se comunicó y quién lo hizo.



Dedicar tiempo a pensar qué hay que decir y cómo garantizará el mantenimiento de la integridad y la profesionalidad de la escuela y de la comunidad educativa en general.

Para considerar hasta qué punto es eficaz la estrategia actual, puede ser útil contemplar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón principal para comunicarse con su público?
- ¿El motivo de la comunicación ayuda a liderar un cambio o a dirigir el aprendizaje en tu centro?
- ¿Cómo se asegura de que sus mensajes clave se comunican de forma clara y coherente?
- ¿La forma en que te comunicas con tu público objetivo contribuye a crear relaciones de confianza y respeto?
- ¿Han cambiado sus estrategias de comunicación a lo largo del tiempo? ¿Hay aspectos de la comunicación en los que debería hacer hincapié durante el próximo año?
- ¿Cuándo revisó sus estrategias por última vez? ¿Qué comentarios sobre ellas tiene o necesita?

Puede ser útil delegar en personas responsables de canales de comunicación específicos y contar con una persona o un equipo que se encargue de la comunicación con profesores, padres, alumnos o cualquier otro grupo de comunicación con el que la escuela pueda tener contacto. De este modo, la comunicación será coherente y no habrá confusión sobre a quién dirigirse cuando se necesite información.

## Competencias en tecnologías de la comunicación

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es un término que incluye cualquier dispositivo o aplicación de comunicación, abarcando: radio, televisión, teléfonos, ordenadores, hardware y software de redes, sistemas por satélite, etc., así como los diversos servicios y aplicaciones asociados a ellos, como la videoconferencia y la enseñanza a distancia.

En la sociedad actual, las TIC desempeñan un papel muy importante en todo, desde la educación hasta nuestra vida cotidiana. Como las TIC son tan importantes, es inevitable integrarlas en la educación de un modo u otro. Sin embargo, la aplicación de las TIC no se limita a la educación, sino que debe incluir también la administración escolar. La administración de un centro escolar es el elemento que crea y fomenta un entorno de aprendizaje eficaz para los alumnos.

Con una necesidad creciente de cosas de las que es responsable la administración escolar: desde la gestión del centro, el cobro de tasas, la gestión de datos y los contratos con proveedores hasta las solicitudes de los alumnos y los contratos de los profesores. Garantizar la comunicación en la escuela es importante para mantener a todo el mundo informado de lo que ocurre en el centro. Esto incluye el intercambio de información entre el personal del centro, los alumnos y los padres. También puede utilizarse para compartir información con otros organismos públicos. Hay que comunicar diversos tipos de información actualizada entre el personal administrativo, los profesores y los alumnos. Puede tratarse de reuniones de personal, cartas oficiales, programas escolares, planes de estudios, programas de formación del profesorado, etc. La tecnología permite que las personas se comuniquen entre sí con rapidez, por lo que los responsables de los centros escolares pueden compartir información importante con profesores, alumnos, padres y miembros de la comunidad. Con la tecnología disponible en la actualidad y los cambios que la pandemia de Covid ha obligado a introducir en los sistemas escolares, la comunicación dentro de las escuelas se produce sobre todo mediante el uso del teléfono, el correo electrónico, las teleconferencias, los tableros de anuncios electrónicos o los sistemas de información estudiantil. Para garantizar un buen flujo de información, es importante disponer de sistemas adecuados.



## Sistema de información de estudiantes

Con el auge de las soluciones tecnológicas y las cosas que los centros escolares y, por consiguiente, la administración escolar tienen que gestionar, se han creado nuevas soluciones de software. Muchas de estas soluciones no se centran únicamente en mejorar una amplia gama de cuestiones administrativas prácticas y procesos internos, sino que también apoyan las metas y objetivos del centro educativo.

Los Sistemas de Información de Estudiantes (SIS) son programas informáticos que permiten a los centros educativos digitalizar y gestionar la información necesaria para el buen funcionamiento del centro. Hay diferentes sistemas disponibles en el mercado que permiten varias cosas, algunos se centrarán principalmente en la gestión de la información de los estudiantes, desde la inscripción en la escuela o en un curso hasta la graduación. Los sistemas más avanzados tendrán integraciones para la gestión general de las finanzas, los pagos, la gestión de los horarios escolares y la generación de informes.

La idea principal de los sistemas de información estudiantil es combinar todas las fuentes de que dispone la administración del centro y ponerlas en un único lugar. De ese modo, tanto los profesores como la administración pueden tener una visión holística de todos los alumnos, tanto individualmente como en conjunto. Algunos sistemas también pueden tener un portal accesible para padres/tutores y alumnos, de modo que puedan controlar las notas, la asistencia y los deberes, ver los horarios o inscribirse en clases o clubes.

El Sistema de Información de Estudiantes ofrece a las instituciones educativas toda la funcionalidad que necesitan para automatizar procesos y tareas. Esta automatización ayuda a apoyar y promover la trayectoria educativa de los estudiantes desde el primer día hasta la graduación. La funcionalidad que ofrece un SIS ayuda a gestionar diferentes aspectos de una institución educativa de una forma muy organizada.

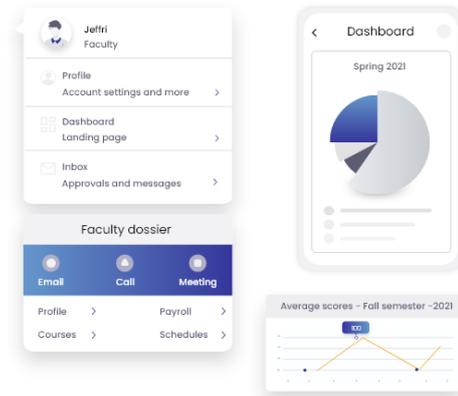
Ejemplos de diferentes sistemas de información para estudiantes y otras herramientas en línea:

- DreamClass, <https://www.dreamclass.io/>
- Creatrix, <https://www.creatrixcampus.com/>

## Faculty Management System

An end-to-end, mobile-ready Faculty Information System that automates every step of the faculty lifecycle from on-boarding, recruitment, to workload management and performance tracking, for greater institutional insights.

[I would like to see a demo →](#)



Tanto DreamClass como Creatrix son herramientas SIS, sin embargo, muestran lo variados que pueden ser los sistemas dependiendo del proveedor. DreamClass es un Sistema de Información de Estudiantes que se centra más en el aspecto de gestión de estudiantes de la administración escolar conectado con la gestión de clases de los profesores. Permite gestionar las admisiones y crear perfiles de estudiantes y profesores, también tiene la opción de crear portales de estudiantes y profesores dándoles acceso a información relevante.

Creatrix es similar a DreamClass compartiendo algunas de las características sin embargo también tiene más elementos dedicados a tareas administrativas no educativas que la administración escolar tiene que llevar a cabo. Aparte de tener soluciones para el ciclo de vida del estudiante (admisiones, calificaciones, logros académicos) también ofrece apoyo en los servicios estudiantiles como alojamiento y biblioteca si la institución educativa opera con estas instalaciones. Además, se centra en la gestión de personas, aparte de los estudiantes, que ayuda a la administración del centro educativo en la gestión del profesorado con sistemas específicos y cubre la eficacia institucional, es decir, todas las cuestiones relacionadas con la elaboración de planes de estudios, la evaluación de cursos y la acreditación.

Aunque disponer de sistemas de información estudiantil puede ser de ayuda, existen herramientas en línea que pueden ayudar a gestionar el flujo de documentos y facilitar la comunicación. La comunicación más básica dependerá de correos electrónicos, llamadas telefónicas y conversaciones cara a cara, sin embargo, con muchas personas involucradas muchas cosas pueden perderse. Por eso, disponer de soluciones basadas en la nube ayudará a garantizar que toda la información esté accesible cuando se necesite.

## SmartTask



<https://www.smarttask.io/>

SmartTask es una herramienta para la gestión de equipos y la comunicación. Permite la comunicación dedicada a cada tarea, compartir archivos y realizar videoconferencias. Dispone de una función con una lista de tareas que hay que realizar ordenadas por prioridad y plazos junto con análisis. SmartTask ayuda a los gestores de proyectos y a los jefes de equipo a asignar tareas específicas a los miembros del equipo o a los proyectos, añadir detalles mediante comentarios sobre la tarea o el proyecto, adjuntar archivos a las tareas o conversaciones y crear tareas recurrentes. La solución también permite a los gestores de proyectos programar automáticamente las tareas dependientes en el calendario, registrar el tiempo de los proyectos individuales y realizar un seguimiento de la ubicación del personal sobre el terreno. Además, SmartTask cuenta con plantillas de proyectos, recordatorios por correo electrónico, un motor de informes y análisis personalizado y permite a los usuarios invitar a invitados a colaborar en tareas o proyectos. La solución también ofrece aplicaciones móviles para dispositivos Android e iOS que permiten a los usuarios gestionar sus actividades a distancia.

## Espacio de trabajo de Google



<https://workspace.google.com/>

Google Workspace es un espacio de colaboración que incluye la mayoría de las principales herramientas de Google, como el correo (Gmail), las videollamadas (Meet), el calendario, la unidad en línea o la creación de presentaciones (Slides), entre otras. Todas las aplicaciones de Google Workspace están conectadas, lo que facilita la creación de documentos, notas y hojas de cálculo, ya que sólo tienes que añadir contenido de una a otra. Vista general de las aplicaciones disponibles en un espacio de trabajo:

- Gmail, para enviar correos electrónicos
- Meet, para reuniones en línea, ya sean videollamadas o llamadas de audio
- Chat, para la comunicación diaria
- Calendario, para facilitar la programación es posible compartir calendarios con cada usuario, también puede conectar varios calendarios en una vista
- Unidad, en línea, en la nube
- Docs, para la redacción de documentos; varias personas pueden colaborar en el mismo documento, lo que facilita el intercambio de borradores y versiones finales; además, cada usuario puede añadir comentarios al documento, lo que facilita el proceso de retroalimentación.
- Hojas, para hacer hojas de cálculo
- Diapositivas, para presentaciones
- Formularios, para cuestionarios, formularios y encuestas; además, todos los resultados se recogen en un archivo de hoja de cálculo al que puede acceder el creador (y todas las personas a las que se conceda acceso) y resúmenes automáticos de las encuestas.

- Sitios, para la creación de sitios web
- Keep, para tomar notas

Además, Sheets, Slides y Docs disponen de plantillas listas para usar que pueden reducir el tiempo de preparación de los archivos.

## Slack



<https://slack.com/>

Slack es una plataforma de comunicación en la que puedes tener salas de chat dedicadas (canales) organizadas por temas, grupos privados y mensajería directa. Los canales públicos están abiertos a todo el mundo, mientras que a los canales privados sólo pueden acceder las personas que se añadan a ellos. Esta función puede ayudar a organizar la comunicación entre proyectos, procesos y responsabilidades, asegurándose de que las conversaciones sobre cada uno de ellos se mantengan en canales separados. Además, existe la posibilidad de conectar Slack con otras aplicaciones como Google Drive, lo que garantiza un fácil intercambio de archivos.

## Trello



<https://trello.com/>



Trello es una herramienta de colaboración que permite organizar proyectos en tableros. Trello es una herramienta de gestión de proyectos y colaboración en equipo. Tiene un aspecto similar al de un tablón con notas adhesivas: los proyectos y las tareas pueden organizarse en columnas y desplazarse fácilmente para indicar el flujo de trabajo, la propiedad del proyecto y su estado. Las tareas pueden contener abundante información, incluidas imágenes y archivos adjuntos, además de asignarles plazos y otros datos de seguimiento del estado. Las tareas también pueden contener notas, que permiten a los miembros del equipo hacer un seguimiento del progreso, y se puede marcar a personas concretas para que tomen medidas y realicen un seguimiento.

## Métodos híbridos de aprendizaje en la educación

Con los avances tecnológicos que experimentamos hoy en día, el impacto en el campo de la educación se manifiesta tanto en la asistencia a clase como en la enseñanza. Cada vez son más las instituciones educativas que aplican programas de aprendizaje que combinan el aprendizaje tradicional en clase con elementos de la educación en línea. Todos los modelos mixtos no tienen definiciones claras, ya que son muchos los elementos que se pueden utilizar en el aula, y por eso a veces se utiliza el término "espectro de aprendizaje en línea".

La definición de educación presencial y educación en línea es sencilla: una tiene lugar al 100% en el aula, mientras que la otra se desarrolla íntegramente en una plataforma en línea. Al mezclar ambas, podemos separar dos tipos básicos de métodos de aprendizaje a distancia: el aprendizaje mixto (a veces denominado web-enhanced) y el aprendizaje híbrido.

El aprendizaje híbrido se refiere a la enseñanza de cursos que están aproximadamente equilibrados entre el aprendizaje en línea y el presencial (donde ambos son aproximadamente el 50% de todo el curso). El aprendizaje a través de la web se da sobre todo en la enseñanza presencial que incorpora elementos o unas pocas clases que son en línea (en torno a una proporción 75/25). Éstas son sólo definiciones aproximadas, ya que no existe una definición exacta o un requisito de cuántas clases deben tener lugar para que se considere aprendizaje combinado o híbrido.

La enseñanza presencial, por un lado, permite un tipo de compromiso inmediato y en tiempo real que puede ser difícil de captar en línea. Los debates de ida y vuelta, el trabajo en grupo, las presentaciones y el examen conceptual en profundidad suelen ser más sólidos en este entorno, donde las señales visuales (como caras confusas) y la interacción inmediata pueden ofrecer oportunidades de aprendizaje significativas. Pueden fomentarse relaciones más profundas entre los estudiantes y el profesor, lo que da lugar a un ambiente de comunidad que puede ser más difícil de forjar en línea.

En cambio, el aprendizaje en línea puede destacar por la exploración independiente, la colaboración innovadora, la alfabetización informacional y tecnológica y el dominio de los

contenidos. Los estudiantes pueden ver vídeos y leer artículos una y otra vez para reforzar la familiaridad conceptual, completar tareas en el momento y lugar que mejor se adapten a sus necesidades individuales y dedicar más tiempo a elaborar diálogos escritos con sus compañeros. Los foros de debate en línea ofrecen la oportunidad de desarrollar una exploración del material más sostenida y rica que la interacción más rápida de una clase presencial, y los estudiantes que no se sienten cómodos hablando en una sala llena de gente a menudo se convierten en grandes colaboradores en línea.

Ambos formatos ofrecen ventajas únicas que pueden ser difíciles, si no imposibles, de reproducir en el otro, razón por la cual la combinación de ambos en una sola experiencia puede crear poderosas oportunidades de aprendizaje.



La siguiente tabla resume los diferentes modos de aprendizaje en función de la cantidad de aprendizaje en línea implementado en el programa.

Espectro del aprendizaje en línea				
	Cara a cara	Web mejorada / combinada	Híbrido	En línea
Descripción	Todo el trabajo del curso se realiza en un aula tradicional	La mayor parte del trabajo del curso se realiza en un aula tradicional, con algunas tareas o materiales realizados utilizando herramientas en línea	La enseñanza tradicional presencial y a distancia se reparten a partes iguales	Todo el aprendizaje se realiza a través de herramientas en línea y aprendizaje a distancia

Además, en el plan de estudios pueden aplicarse distintos tipos de aprendizaje mixto o híbrido:

1. El modelo de rotación hace rotar el aprendizaje en línea y presencial según un calendario predeterminado. No hay requisitos sobre cuántas horas o lecciones deben realizarse en línea o como aprendizaje tradicional.
2. Modelo flexible. En este modelo, los estudiantes realizan la mayor parte de su trabajo a través de contenidos y actividades digitales mientras están en un aula tradicional. Los estudiantes deciden cuánto tiempo dedicar a cada actividad. Durante el tiempo de aprendizaje, los profesores pueden realizar sesiones individuales o en pequeños grupos.
3. Modelo autodidacta, en el que los alumnos regulan cuándo aprenden o en el que pueden utilizar las aulas de informática de la escuela y recibir tareas de los profesores, pero a lo que acceden y cuándo lo hacen suele depender totalmente del alumno en cuestión.
4. Modelo virtual enriquecido. Se trata de un modelo en el que los estudiantes tienen que asistir a sesiones presenciales de aprendizaje y el resto del trabajo del curso lo pueden realizar a distancia con tareas asignadas por el profesor.

El aprendizaje híbrido -aprendizaje sincrónico en directo y en línea simultáneamente- formará parte del panorama emergente de la educación. A raíz de la pandemia de COVID-19, los educadores se han dado cuenta de que es necesaria cierta flexibilidad tanto en la situación actual como en el futuro. Aunque la enseñanza presencial seguirá siendo una parte esencial de la educación en un futuro previsible, ahora vemos la necesidad de abrir múltiples canales para responder no sólo a condiciones extremas como una catástrofe mundial, sino a las interrupciones cotidianas de una educación eficaz. La enseñanza híbrida no sólo hace más accesible el aprendizaje a las personas con discapacidad, sino que también permite a los educadores llegar a zonas remotas, ayuda a los estudiantes a mantenerse conectados durante ausencias prolongadas y familiariza tanto a los educadores como a los alumnos con las últimas tecnologías de la comunicación.

A menudo se considera a los administradores como la primera línea de liderazgo en la escuela, ya sea en la modalidad en línea, semipresencial o tradicional. Desempeñan muchas funciones dentro de la escuela y navegan por cada una de ellas para crear una comunidad de aprendizaje que se centre en ofrecer una educación de calidad y una visión de éxito a los estudiantes. La administración es responsable de gestionar los fondos y cultivar el liderazgo dentro de la comunidad escolar, al tiempo que apoya eficazmente a los profesores, otros educadores, cuidadores y estudiantes, y los reúne a todos para desarrollar un entorno de aprendizaje solidario y significativo.

Se les encomiendan muchos objetivos que deben funcionar a la perfección, pero a menudo uno se encuentra en el puesto con muchas preguntas sin respuesta. En los entornos de aprendizaje en línea y semipresencial, estas preguntas o incógnitas pueden ser aún más difíciles, ya que estos entornos de aprendizaje no son bien conocidos por muchos, especialmente si la persona es nueva en el puesto. Como cada situación es única, también lo son las preguntas y preocupaciones que se plantean a la hora de establecer o mantener con éxito un programa de aprendizaje en línea y semipresencial. Siempre que las decisiones se tomen de forma meditada y estratégica, y teniendo en cuenta al usuario final, es decir, al estudiante, se puede conseguir un programa de aprendizaje en línea y semipresencial intencionado y significativo.

Los administradores deben comunicar con coherencia, seguir aprendiendo; garantizar el acceso, minimizar las diferencias de oportunidades y fomentar la equidad; garantizar la accesibilidad; garantizar la seguridad en línea, la no intimidación y la privacidad de los datos; evaluar continuamente; orientar e informar la política; humanizar la experiencia de aprendizaje; planificar, planificar, planificar; priorizar el bienestar de las partes interesadas y apoyar a las partes interesadas.

1. Comuníquese con coherencia:
  - a. Comunicar de forma clara y coherente sobre el aprendizaje en línea y combinado a profesores, otros educadores, cuidadores y alumnos.
  - b. Publicar las políticas y la información relacionadas con el aprendizaje en línea en la(s) página(s) web del distrito/centro escolar.
  - c. Revisar anualmente los manuales de los alumnos y actualizarlos para que reflejen las políticas y expectativas actuales.
2. Seguir aprendiendo
  - a. Participar en el aprendizaje profesional continuo. Dado que la tecnología, la pedagogía y las mejores prácticas cambian muy rápidamente, el aprendizaje profesional continuo es fundamental. Es imperativo que los administradores de todos los niveles participen en el aprendizaje profesional con el fin de hacer frente a los retos de adoptar las opciones de aprendizaje en línea y combinado de manera eficaz y proporcionar los entornos de aprendizaje óptimos para los estudiantes, profesores, otros educadores, cuidadores y la comunidad a la que sirven. El resto del personal implicado en el aprendizaje en línea y semipresencial también necesitará formación profesional para mantenerse al día de las mejores prácticas. Esto incluye a los profesores, ya que una buena enseñanza no equivale automáticamente a una buena enseñanza en línea.

- b. Ofrecer mejores prácticas, normas y orientación. Cuando la dirección muestra conocimiento y apoyo a las mejores prácticas en el aprendizaje en línea y combinado, los demás se sienten más cómodos explorando nuevas estrategias y técnicas. Corresponde a los administradores y a otros responsables de la toma de decisiones a nivel de distrito y de centro escolar marcar la pauta para que el personal del centro explore la tecnología educativa y se comprometa con las nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje específicas de los entornos de aprendizaje en línea y mixto. Todos actúan con más éxito cuando están preparados y comprenden los retos y las estrategias que caracterizan a estos enfoques.
  - c. Explore el aprendizaje combinado como transición al aprendizaje en línea. Para muchos distritos y centros escolares, el aprendizaje combinado puede ser la puerta de entrada para comprender cómo las estrategias de enseñanza en línea pueden potenciar y mejorar el aprendizaje de los alumnos. Algunos distritos o escuelas están haciendo la transición a las opciones en línea comenzando con el aprendizaje combinado. Muchos profesores han empezado a emplear estrategias y técnicas de aprendizaje combinado en sus clases presenciales.
  - d. Colaborar con otras escuelas/distritos. El nivel de comprensión y entusiasmo por el aprendizaje en línea y combinado varía. Colaborar con otra escuela o distrito que esté un poco más avanzado en el desarrollo de su programa puede hacer que la transición sea un poco más cómoda. Los PLC y los grupos organizativos de interés especial (SIG) pueden proporcionar un lugar para debatir la visión, las estrategias y la implementación, así como para la resolución de problemas.
  - e. Establezca y promueva una Comunidad Profesional de Aprendizaje (PLC) centrada en las cuestiones relacionadas con el aprendizaje en línea y mixto. Invite a colegas y establezca PLC a nivel de edificio y/o distrito para otras personas que vayan a participar, como profesores, otros educadores, cuidadores y estudiantes.
3. Garantizar el acceso, minimizar las diferencias de oportunidades y fomentar la equidad
    - a. Proporcionar acceso y apoyo a la tecnología necesaria para el aprendizaje en línea y combinado.
    - b. Mantener los dispositivos proporcionados a educadores y estudiantes para el aprendizaje en línea y semipresencial.

- c. Proporcionar apoyo tecnológico a estudiantes, cuidadores y educadores.
  - d. Prepárate para adaptarte a las necesidades de los alumnos, cuidadores y educadores en cuanto al acceso 24 horas al día, 7 días a la semana, y a la falta de acceso a Internet de algunos alumnos cuando están fuera de la escuela.
  - e. Garantizar el apoyo a las necesidades educativas de los estudiantes de inglés en el aprendizaje en línea y mixto.
4. Garantizar la accesibilidad
    - a. Garantizar que el personal esté formado y equipado para apoyar a los estudiantes que necesitan adaptaciones en el aprendizaje en línea y semipresencial.
    - b. Proporcionar las adaptaciones necesarias para que los estudiantes puedan acceder al aprendizaje en línea y semipresencial.
    - c. Desarrollar un sistema para documentar los Programas Educativos Individualizados de los estudiantes con el fin de garantizar que se satisfacen sus necesidades en entornos de aprendizaje en línea y mixtos.
    - d. Supervisar y tomar medidas relacionadas con los apoyos necesarios para los estudiantes con discapacidades identificadas (o no identificadas) y para aquellos que pertenecen a poblaciones tradicionalmente desatendidas.
    - e. Utilizar el Diseño Universal para el Aprendizaje, en el diseño y desarrollo del aprendizaje en línea y semipresencial.
  5. Garantizar la seguridad en línea, el no acoso y la privacidad de los datos
    - a. Fomentar la comunicación respetuosa y la participación en el aprendizaje en línea y semipresencial.
    - b. Promover la seguridad en línea y los principios de no acoso en todos los entornos de aprendizaje.

- c. Defender la evaluación de la validez de las fuentes.
  - d. Liderar con competencias de ciudadanía digital.
6. Evaluar continuamente
- a. Llevar a cabo una evaluación iterativa para garantizar que las iniciativas de aprendizaje en línea y semipresencial cumplen el objetivo previsto para todas las partes interesadas.
  - b. Utilizar normas de calidad para el aprendizaje en línea y semipresencial en los procesos de evaluación.
7. Orientar e informar la política
- a. Desarrollar políticas de aprendizaje en línea basadas en modelos y estrategias de éxito.
  - b. Revíselas anualmente para comprobar que se ajustan a los cambios recientes en los requisitos nacionales, estatales y locales.
  - c. Comunicar las políticas y los cambios anuales a todas las partes interesadas a través del sitio web y otras formas de comunicación con los alumnos y cuidadores.
  - d. Revise y tenga en cuenta los Estándares Nacionales para la Calidad de la Enseñanza Online, los Programas, los Cursos y el Marco de Competencias del Profesorado para el Aprendizaje Semipresencial a la hora de desarrollar políticas online.
  - e. Transmitir políticas de uso aceptable de la tecnología.
8. Humanizar la experiencia de aprendizaje
- a. Incorporar la interacción en el aprendizaje en línea y semipresencial: De estudiante a profesor, de estudiante a contenido, de estudiante a estudiante, de estudiante a otros expertos y de estudiante a sistemas.
  - b. Fomentar la colaboración de los estudiantes en el aprendizaje en línea y semipresencial.

c. Garantizar la comunicación entre las partes interesadas en el aprendizaje en línea y semipresencial.

## 9. Plan, Plan, Plan

a. Plan para garantizar una implantación de calidad, significativa e intencionada del aprendizaje en línea y semipresencial.

b. Incluya a las partes interesadas internas y externas en la planificación estratégica de sus opciones o programas en línea y semipresenciales. Aunque los estudiantes y los cuidadores, así como los educadores, a menudo desconocen la naturaleza, los beneficios y los retos del aprendizaje en línea y semipresencial, la transparencia continua y la comunicación regular son necesarias para establecer relaciones sanas y de confianza. La planificación estratégica de una empresa de tal envergadura tampoco puede infravalorarse.

## 10. Priorizar el bienestar de las partes interesadas

a. Dar prioridad al bienestar de las partes interesadas en el aprendizaje en línea y semipresencial.

b. Animar a todas las partes interesadas a realizar controles de bienestar con las personas a las que prestan apoyo.

## 11. Apoyar a las partes interesadas

a. Apoyo general: Esté abierto a cambiar las funciones de los educadores para apoyar mejor los modelos de aprendizaje en línea y semipresencial. Ofrezca una variedad de formación y apoyo a los cuidadores, otros educadores y profesores para prepararlos para apoyar mejor a los estudiantes en entornos de aprendizaje en línea y semipresencial.

b. Identificar claramente para educadores, estudiantes y cuidadores qué tecnologías o apoyos están disponibles para el aprendizaje en línea y combinado para ayudar a los estudiantes a tener éxito en el aprendizaje en línea y combinado y proporcionar información de contacto.

c. Crear acuerdos de responsabilidad para todas las partes interesadas en el éxito de los estudiantes mientras aprenden en línea.

## 12. Apoyo a los estudiantes

- a. Proporcionar dispositivos y soporte tecnológico y conectividad.
- b. Proporcionar y mantener recursos de apoyo a los estudiantes -académicos, tecnológicos y humanos (mentores, orientadores, servicios especiales)- y un equipo de adultos centrados en el éxito de los estudiantes. Se necesita tiempo y esfuerzo para ayudar a los estudiantes a mantenerse implicados y en el ritmo necesario para completar su aprendizaje.

## 13. Apoyo a los profesores

- a. Ofrecer un aprendizaje profesional específicamente relacionado con la enseñanza y el aprendizaje en línea que incluya, entre otros, los siguientes aspectos: motivación de los estudiantes, interacción e implicación entre los estudiantes del curso y el profesor, cómo diferenciar y personalizar la enseñanza en el aprendizaje en línea, comunicación eficaz (correo electrónico, mensajes de debate, tono de escritura, etc.).
- b. Proporcionar recursos a los profesores para la enseñanza y el aprendizaje en línea y mixtos.
- c. Establezca un calendario y procesos específicos para evaluar y asesorar a los profesores en línea.

## Métodos que harán objetivos el seguimiento y la evaluación en la educación a distancia

La enseñanza a distancia forma parte del aprendizaje educativo y, dado que cada vez son más las personas que se benefician de este modo de educación, lo más probable es que se quede aquí para siempre. Tanto como ha cambiado la forma de aprender con la implantación de la enseñanza a distancia, hay que decir lo mismo del seguimiento y la evaluación.

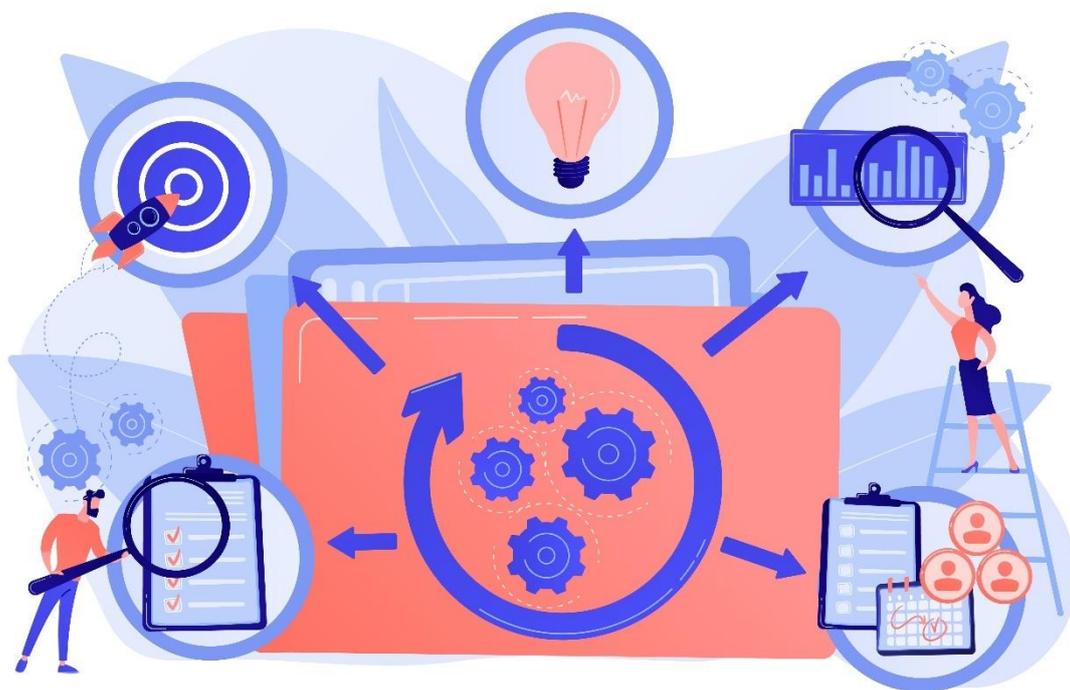
El seguimiento y la evaluación en la educación a distancia, para que reflejen la realidad y den una idea de lo que funciona y lo que hay que cambiar, no pueden limitarse a reproducir los mismos métodos que se utilizaban en la educación presencial. Aunque algunos son posibles, y todavía pueden funcionar hasta cierto punto, el entorno en el que se produce el aprendizaje también ha cambiado, y con él, hay nuevos indicadores que es necesario medir.

A la hora de diseñar programas de educación a distancia es esencial determinar desde el principio cómo se va a supervisar el programa, ya que de ello dependerá también su puesta en práctica. Los principales elementos que deben medirse son

1. Alcance. Esto capta el acceso a la tecnología, la programación y el contenido, incluirá:
  - a. Acceso a los dispositivos y programas informáticos que deben utilizarse,
  - b. Infraestructura tecnológica: electricidad, velocidad adecuada de Internet o conectividad telefónica.
  - c. Acceso a programas y contenidos de formación a distancia
  - d. Accesibilidad: capacidad de acceder al material por parte de grupos marginados, por ejemplo, personas de lugares remotos o con discapacidades,
2. Compromiso. Evalúa en qué medida los usuarios participan como estaba previsto en los programas de aprendizaje a distancia, la calidad y pertinencia del programa y la respuesta al contenido.

3. Resultado. Mide el cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes o comportamientos, incluye:

- a. Aprendizaje de contenidos
- b. Aprendizaje social y emocional
- c. Comportamientos y prácticas



Un factor importante en el seguimiento y la evaluación de la enseñanza a distancia es la combinación de diferentes métodos, lo que garantiza una mayor participación y permite obtener resultados más precisos de la evaluación. Hay tres tipos principales de evaluación que combinan métodos cuantitativos y cualitativos.

1. Integración de enfoques de evaluación presenciales y a distancia, si es posible. Esto puede hacerse mediante pruebas en persona y entrevistas a distancia

2. Interfaces multimodales, como llamadas telefónicas y encuestas por SMS, grupos en redes sociales, uso de sistemas de gestión del aprendizaje o aplicaciones, programas o juegos educativos.

3. Métodos mixtos: entrevistas, encuestas, observaciones, pruebas y tareas.

A la hora de decidir los métodos que se utilizarán en el seguimiento y la evaluación hay que tener en cuenta cuatro pasos principales.

**Paso 1: Determinar los objetivos del seguimiento y la evaluación de la enseñanza a distancia.**

Al diseñar las actividades de seguimiento, evaluación y aprendizaje, el primer punto es responder a las preguntas: ¿por qué se mide el aprendizaje a distancia y cómo se utilizarán los datos? Asegurarse de que la razón por la que se mide el aprendizaje a distancia coincide con lo que se está midiendo proporcionará los resultados más precisos.

Las evaluaciones se pueden utilizar con muchos fines y suelen clasificarse en dos categorías: formativas y sumativas. Las evaluaciones formativas en el aprendizaje a distancia examinan:

- Cómo se recibe y utiliza el programa de aprendizaje a distancia. ¿Pueden los usuarios acceder a él y utilizarlo según lo previsto?
- ¿Cómo se pueden mejorar los contenidos?
- ¿Cómo informar internamente la enseñanza y el aprendizaje? ¿Están presentes los alumnos en las clases? ¿Qué aprenden y cuánto?

El seguimiento formativo e interno también ayuda a planificar la sostenibilidad de la enseñanza a distancia y a realizar los ajustes necesarios durante su implantación.

Las evaluaciones sumativas muestran los efectos del aprendizaje a distancia. Ejemplos de evaluaciones sumativas son las evaluaciones de alfabetización, las evaluaciones de aritmética y diversos exámenes al final de los niveles de grado o de los ciclos de aprendizaje.

El aprendizaje y la responsabilidad son dos de los principales objetivos de la medición de la educación a distancia. Dentro de estos objetivos, existen objetivos internos y externos que deben tenerse en cuenta a la hora de crear un plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje para el aprendizaje a distancia, con el fin de garantizar que se recopilan los datos adecuados. Internamente, dentro de los programas, las aulas y las instituciones de enseñanza, los datos pueden utilizarse para informar sobre el contenido y la gestión de los programas o para orientar la adaptación y la sostenibilidad de la programación. Externamente, dentro de las instituciones educativas y los responsables políticos, pueden utilizarse para generar conocimientos y una base de pruebas más amplia, así como para fundamentar el cálculo de costes, la ampliación y la repetibilidad a diferentes niveles, por ejemplo, a escala de distrito, regional y nacional.

### **Paso 2: Determinar qué se medirá: alcance, compromiso y resultados.**

Las medidas del aprendizaje a distancia pueden agruparse en tres ámbitos principales: alcance, compromiso y resultados. Dentro de cada uno de estos ámbitos, pueden utilizarse varias métricas cuantitativas y cualitativas para captar datos esenciales. Los equipos responsables de aplicar y preparar las estrategias de evaluación deben debatir y determinar desde el principio qué parámetros son cruciales para cumplir los objetivos de las actividades de seguimiento y evaluación. Sin embargo, los diseños de seguimiento, evaluación y aprendizaje deben incluir medidas de los tres dominios y estar secuenciados de forma lógica. Por ejemplo, las medidas de los resultados no pueden determinarse sin datos claros sobre el alcance y la participación.

**Análisis de equidad.** Al examinar la equidad, es fundamental comprender la amplitud del alcance, considerando específicamente quién puede acceder al aprendizaje a distancia y quién se queda atrás. Del mismo modo, es necesario comprender cómo difieren la profundidad del compromiso, el interés por la programación y los materiales, la adquisición de conocimientos y habilidades, y el cambio de actitudes y comportamientos entre las distintas subpoblaciones de alumnos. Para llevar a cabo análisis de equidad, en la fase inicial de planificación y diseño del aprendizaje a distancia deben identificarse los grupos históricamente excluidos y marginados de las intervenciones de aprendizaje a distancia.

Las métricas, con las correspondientes preguntas a las que hay que responder, utilizadas en el seguimiento y la evaluación de la enseñanza a distancia son:

- Alcance: ¿quién ha accedido a los contenidos de aprendizaje en relación con los usuarios previstos? ¿Tienen acceso a los contenidos todos los grupos a los que están destinados?
- Compromiso: ¿hasta qué punto los usuarios participaron como estaba previsto, incluidos los grupos marginados?
- Resultados: ¿cuál ha sido el cambio en los conocimientos, habilidades, actitudes o comportamientos?

La siguiente tabla muestra los parámetros para medir los programas de aprendizaje a distancia:

	<b>Llegue a</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Resultados</b>	
			Aprendizaje de contenidos	Aprendizaje social y emocional
<b>Infraestructura</b>	Cobertura de infraestructuras y conectividad			
<b>Tecnología y accesibilidad</b>	Acceso a dispositivos tecnológicos (hardware) y software	Utilización de los dispositivos tecnológicos y el software según lo previsto;	Cambio en la alfabetización tecnológica	
<b>Programación</b>	frecuencia y duración del uso	Participación en la programación según lo	Cambio en la materia, el conocimiento	Cambio en las aptitudes, actitudes y creencias

		previsto y finalización	o del contenido y la adquisición y retención de habilidades	sociales, emocionales y blandas Cambio en los comportamientos
<b>Material de acompañamiento</b>	Acceso al material complementario	Utilización de los materiales de acompañamiento según lo previsto		
<b>Coste</b>	El coste unitario de llegar a los alumnos	El coste unitario de atraer a los alumnos	Coste de la mejora de los resultados	

Las métricas de alcance reflejan quién accede a los contenidos y materiales en relación con los usuarios previstos o a los que van dirigidos. Medir el alcance en realidad es medir el acceso a la tecnología, el programa y el contenido (esto también incluye el acceso a una conexión adecuada a Internet, electricidad, software, etc.) y la accesibilidad del contenido de aprendizaje (¿todos pueden acceder al contenido de aprendizaje a distancia, incluidos los grupos marginados y discapacitados?)

Si es posible, el alcance puede medirse con apps educativas y sistemas de gestión en línea o entornos virtuales de aprendizaje. El seguimiento automático requiere analíticas accesibles a través de programas, aplicaciones o sitios web, pero elimina la necesidad de introducir datos continuamente.

Hay que centrarse en a quién se llega, pero también en quién no. Para ello es necesario recopilar datos demográficos exhaustivos al principio de la implantación del programa de aprendizaje a distancia mediante encuestas en persona o a distancia en los hogares y asegurarse de que los datos demográficos existentes (por ejemplo, los datos escolares) incluyan los contactos de los teléfonos móviles. Al medir el alcance de los programas de aprendizaje a distancia, los datos recopilados deben compararse con los datos demográficos para comparar y asegurarse de que se llega a todos los alumnos y usuarios objetivo.

El compromiso refleja hasta qué punto los educadores y los alumnos utilizan los programas y materiales de aprendizaje a distancia y si se utilizan según lo previsto. Las métricas de compromiso también pueden mostrar si el contenido es relevante, si los alumnos mantienen el interés a lo largo del tiempo y qué contenido es el más popular entre los usuarios. Las métricas autoinformadas pueden utilizarse para evaluar la relevancia, la cautivación y la satisfacción de los contenidos de aprendizaje.



Para tener una imagen clara de la participación, la medición no puede detenerse en el alcance (acceso), sino que deben seguir mediciones complementarias del compromiso y la competencia. El aprendizaje a distancia sólo produce resultados si los usuarios acceden con éxito a los contenidos de aprendizaje y se comprometen con ellos según lo previsto. Los datos sobre el compromiso pueden sugerir los cambios necesarios para aplicarlos modificando, ajustando y adoptando los contenidos de aprendizaje a las circunstancias del alumno.

Además, debería existir un proceso para evaluar formativamente cada material digital e impreso. Dado que los malos programas de aprendizaje a distancia pueden hacer más mal que bien, es fundamental evaluar la calidad de los materiales. Al medir el compromiso es importante incluir las perspectivas de los grupos más marginados.

Los indicadores de resultados evalúan los cambios en los conocimientos, las habilidades, las actitudes o los comportamientos. Los resultados se dividen en dos tipos: los que miden el conocimiento y el aprendizaje de contenidos y los que reflejan el aprendizaje social y emocional. Los resultados del aprendizaje pueden basarse en objetivos curriculares o ir más allá del currículo. Pueden medirse directamente (por ejemplo, en un examen), mediante autoinforme (por ejemplo, una entrevista o encuesta) o mediante observación (por ejemplo, en persona o a través de una videollamada a distancia).

### **Paso 3: Determinar cómo se recopilarán los datos.**

A la hora de planificar una estrategia de evaluación, una vez decididos los datos que deben recopilarse, surge la cuestión de cómo hacerlo. Gracias a los avances tecnológicos, casi todos los métodos habituales de recogida de datos tienen un equivalente en línea. Para garantizar la mayor participación y unos resultados más precisos, se recomiendan tanto los enfoques presenciales como a distancia. Aunque la evaluación principal puede centrarse en una forma específica de recopilar datos, es necesario tener en cuenta específicamente a los grupos marginados. Puede haber ocasiones en las que sea necesario cambiar o ajustar los métodos de recogida.

### **Paso 4: Determinar los métodos y enfoques de medición (cuantitativos y cualitativos)**

El último paso en la preparación de la estrategia de evaluación es determinar los métodos y enfoques utilizados. Utilizar métodos mixtos para recopilar datos que incluyan una combinación de encuestas, entrevistas, debates de grupos focales y otros métodos para tener un reflejo lo más preciso posible del alcance, el compromiso y los resultados. Asimismo, utilizar

múltiples métodos de interfaz (respuesta de voz interactiva, SMS, llamadas telefónicas, etc.) para garantizar la accesibilidad.

Haga coincidir el propósito de la evaluación con quién recopila los datos. Cuando se lleve a cabo una evaluación o valoración formativa, involucre a los educadores, movilizados sociales y facilitadores en el proceso, ya que a menudo conocen mejor a los alumnos y suelen ser conocidos de los cuidadores. Independientemente de quién recopile los datos, comunique a los participantes por qué se recopilan los datos, cómo se utilizarán y cómo se protegerá la privacidad de los participantes, incluso en el caso de los datos formativos que no pasan por un proceso formal de junta de revisión institucional.

Si procede, conozca las lenguas maternas de los participantes y tenga en cuenta el multilingüismo en el diseño. Por ejemplo, la persona que recoja los datos debe utilizar la lengua materna del participante para explicarle las instrucciones y permitirle responder en esa lengua si no se pretende medir sus conocimientos lingüísticos.

Garantizar que la recogida de datos no margine aún más a los participantes. Los alumnos, educadores y cuidadores más marginados suelen tener un acceso más limitado a la tecnología y a menudo quedan excluidos de la recogida de datos por teléfono móvil. Diseñar estrategias de seguimiento y evaluación que sean. Por ejemplo, para las personas con bajos niveles de alfabetización y con discapacidades, las evaluaciones deben diseñarse para que se realicen en un lenguaje sencillo y en formatos accesibles en función de las necesidades de los participantes. Asegurarse de que existe un circuito de retroalimentación para que todos los participantes reciban un resumen de las conclusiones.

Planificar pronto y planificar éticamente. El aprendizaje a distancia suele diseñarse para llegar a las comunidades más marginadas. La planificación temprana y ética ayuda a garantizar que el seguimiento y la evaluación sean inclusivos y protectores.

En el cuadro siguiente se resumen los principales métodos de evaluación disponibles. Todos los métodos pueden realizarse tanto en actividades presenciales como a distancia. Para garantizar resultados precisos en el seguimiento y la evaluación no es necesario llevar a cabo

todos los métodos enumerados a continuación, cada curso de formación a distancia requerirá un conjunto de métodos diferente.

Método	Tipo de método	Descripción	Dominio(s)
Encuesta	Cuantitativo	Medida cuantitativa que recoge datos mediante preguntas cerradas que se utilizan para recopilar y analizar datos y mostrar tendencias en una población determinada.	Llegue a Compromiso Resultados
Questionare	Cuantitativo	Un cuestionario es como una encuesta, pero normalmente con preguntas más cortas y para una población general.	Llegue a Compromiso Resultados
Prueba	Cuantitativo	Herramienta, técnica o método destinado a medir los conocimientos de los alumnos o su capacidad para realizar una tarea determinada. Los tests son una forma de evaluación.	Resultados
Analytisc	Cuantitativo	La analítica digital abarca la recopilación, medición, análisis, visualización e interpretación de datos digitales, que ilustran el comportamiento de los usuarios en sitios web, sitios móviles y aplicaciones móviles.	Llegue a Compromiso
Entrevista	Cualitativo	Conversación estructurada con una persona que incluye preguntas abiertas y sondeos	Llegue a Compromiso

		para obtener respuestas en profundidad.	Resultados
Entrevista en grupo o grupo de discusión	Cualitativo	Conversación estructurada con un grupo reducido, que incluye preguntas abiertas y sondeos para obtener respuestas en profundidad.	Llegue a Compromiso Resultados
Observaciones	Cuantitativa y cualitativa	Interacciones humanas observables a través de actividades, comportamientos, acciones, conversaciones, etc.	Compromiso Resultados
Revisión de documentos	Cuantitativa y cualitativa	Revisión de los documentos pertinentes, incluidos registros, políticas, informes, publicaciones, correspondencia y artefactos.	Llegue a Compromiso Resultados

Para garantizar la objetividad de los métodos de seguimiento y evaluación, la estrategia debe planificarse y permitir la flexibilidad de un grupo supervisado a otro. Dado que la demografía de cada grupo de aprendizaje será diferente, los métodos utilizados para evaluar a uno no funcionarán necesariamente para otro.

Para lograr una mayor participación y unos resultados más precisos es importante tener siempre en mente a los grupos marginados. Son los grupos que tendrán menos acceso a los materiales didácticos y/o a la infraestructura necesaria para participar eficazmente en el aprendizaje a distancia.

# Métodos para mejorar la motivación en la educación a distancia

La motivación se identifica como un deseo intrínseco de satisfacer necesidades. La motivación se basa en las necesidades individuales y está influida tanto por factores personales como ambientales. Como concepto psicológico, la motivación es importante para la educación, los profesores, los estudiantes y los administradores en todos los ámbitos.

Comprender el concepto de motivación y mejorar esta característica brinda la oportunidad de mejorar la calidad de la educación y alcanzar objetivos acordes con la visión predeterminada. La motivación en el proceso educativo es multidimensional y puede implicar la interacción entre profesor-profesor, administrador-profesor, alumno-profesor y padres-administrador.

Muchas publicaciones académicas han demostrado que las escuelas formadas por profesores motivados que trabajan con un sentido colectivo de determinación pueden aumentar el rendimiento de los alumnos. Para crear ese entorno, un administrador debe crear una cultura psicológica positiva que facilite la fijación de objetivos productivos, el desarrollo profesional, la retroalimentación sobre el rendimiento y la eficacia colectiva de los profesores. Para cultivar relaciones positivas entre profesores y administradores, es importante desarrollar estos cuatro factores simultáneamente. Cada uno de estos factores afecta a la motivación de los profesores, pero cuando se consideran conjuntamente crean un entorno de aprendizaje positivo. Los líderes que entienden cómo funcionan conjuntamente estos factores pueden tomar medidas específicas para mejorar la moral y el rendimiento de los profesores y alumnos de sus centros.

## 1. Fijación de objetivos.

Establecer objetivos puede ser una herramienta poderosa para dirigir y motivar a las personas. El establecimiento de objetivos eficaces implica especificidad, objetivos difíciles y el compromiso de la persona que los fija. Es más probable que las personas mantengan su compromiso con un objetivo cuando creen que pueden alcanzarlo y cuando piensan que el objetivo es importante. Ser consciente de estas características clave de la fijación de objetivos

puede animar a los líderes a preguntar a su profesorado en qué quieren trabajar o a ofrecer una visión y escuchar las ideas del personal sobre cómo alcanzarla. De este tipo de actividad de lluvia de ideas pueden surgir numerosos objetivos, pero es necesario tomar decisiones sobre dónde centrar los esfuerzos y la atención, porque el conflicto entre objetivos puede disminuir el rendimiento del profesorado.

La fijación de objetivos puede ser una poderosa herramienta de motivación para crear una trayectoria de acción deseada por parte de profesores individuales o de grandes colectivos cuando un líder la facilita adecuadamente. El uso de claves ambientales, conocidas como "primes", puede ayudar subconscientemente a las personas a perseguir sus objetivos. Un estudio descubrió que un director general que utilizó palabras de imprimación de logros en su correo electrónico de 100 palabras del lunes por la mañana a los empleados del centro de llamadas mostró un aumento significativo en las medidas de eficiencia. Esto sugiere que los administradores deberían tener en cuenta el lenguaje que utilizan al comunicarse con el personal, para ayudarles a alcanzar sus objetivos más fácilmente. Fijar objetivos es una parte importante de la gestión del tiempo y la mejora del rendimiento laboral. Las tres mejores prácticas para fijar objetivos son la planificación de la gestión del tiempo, la planificación contingente y el apoyo visual/verbal. La planificación de la gestión del tiempo te ayuda a priorizar tus tareas y a crear un calendario para completarlas. La planificación contingente le ayuda a hacer frente a posibles interrupciones de su horario de trabajo, como ausencias inesperadas. Los apoyos visuales y verbales te ayudan a mantener la concentración y evitar distracciones. Los administradores pueden utilizar la planificación de la gestión del tiempo, la planificación contingente y los apoyos visuales/verbales para ayudar a los profesores a mantener la concentración y gestionar su tiempo en un entorno escolar dinámico e impredecible.

## 2. Desarrollo profesional.

Cuando se imparte desarrollo profesional (DP), es importante que los líderes sean conscientes de cuándo es apropiado y que hagan un seguimiento de los participantes para asegurarse de que se han tomado en serio la formación. Los profesores que no confían en su capacidad para alcanzar un objetivo pueden beneficiarse del apoyo del DP, que puede impartirse

a través de programas de formación acordes con su filosofía docente. Cuando el DP es eficaz, ayuda a los profesores a alcanzar un objetivo deseado que sea coherente con su identidad como docentes.

Aunque los profesores estén motivados para asistir a un acto de desarrollo personal, su nivel de aplicación puede requerir más apoyo por parte de la administración. La interacción entre las expectativas de éxito de los profesores a la hora de utilizar la información recién adquirida y el valor que le asignan es un buen indicador del nivel de motivación para la aplicación que mostrará un profesor. Después del DP, si el coste percibido, en términos de tiempo perdido para otras actividades o necesario para la planificación, y la energía para poner en práctica la información recién adquirida se consideran demasiado elevados, los profesores pueden perder la motivación. Los administradores deben consultar con los profesores, después del desarrollo personal, para ofrecerles apoyo en términos de expresar confianza en un profesor o explorar las necesidades del profesor en un intento de reducir el coste percibido de la implementación, ambos de los cuales pueden aumentar la motivación del profesor. Estos actos de auténtica preocupación por el rendimiento del profesor pueden aumentar su motivación intrínseca para trabajar más duro, en lugar de abandonar los conocimientos adquiridos a través del DP.

### 3. Comentarios sobre el rendimiento.

La retroalimentación sobre el rendimiento puede tener un efecto positivo en la motivación de los profesores y ayudarles a fijar objetivos eficaces. En particular, puede ayudar a alguien a desarrollar el dominio de una tarea. La retroalimentación puede darse en diversos formatos, como mensajes verbales y de texto, y los líderes deben decidirse a ofrecerla manteniendo sus valores y su integridad. A la inversa, hay estrategias que las personas pueden aprender para recibir feedback de forma eficaz, como utilizar palabras clave para recordar que el feedback puede ayudarles a crecer, hacer preguntas para obtener claridad y considerar la perspectiva de otra persona sin ponerse a la defensiva.

Si un administrador está dando retroalimentación y alguna de las personas está teniendo dificultades con el proceso, algunos de estos métodos podrían ser discutidos, aprendidos y practicados para crear el mejor ambiente en el que dar y recibir retroalimentación. Aunque la

retroalimentación puede darse predominantemente en forma verbal o escrita, los mensajes de texto son una forma eficaz de dar retroalimentación a los docentes en formación. La investigación reveló que los mensajes de texto ofrecen una retroalimentación inmediata y no intrusiva, y que se dirigen específicamente a mejorar comportamientos específicos. Los administradores que participan en el mantenimiento de los objetivos de los profesores pueden valorar la utilidad y la aceptación de los mensajes de texto para algunos de sus comentarios.

#### 4. Eficacia colectiva del profesorado

La eficacia colectiva docente (ECE) es la creencia que tienen los profesores en su capacidad para influir positivamente en el aprendizaje de los alumnos. Es uno de los factores clave que influyen en el rendimiento de los alumnos y se centra en el dominio por parte de los profesores de habilidades identificadas por el equipo que mejoran el rendimiento de los alumnos mediante el aprendizaje, la práctica, el ajuste de objetivos y el compromiso del grupo con el proceso. Cuando un equipo de profesores percibe que sus acciones están influyendo positivamente en el rendimiento de los alumnos, su CTE aumenta, lo que les motiva a continuar su desarrollo. Crear tiempo y espacio para que los profesores colaboren es importante, pero es sólo el primer paso para facilitar la CTE. Los líderes también son necesarios para cambiar el diálogo de lo que los profesores necesitan hacer a la evaluación de la eficacia de lo que están haciendo. Los profesores tienen que llegar a ser competentes en la recopilación de pruebas del aprendizaje de los estudiantes para informar sus decisiones sobre las mejores prácticas y cambiar sus metodologías si es necesario. Compartir esta información resulta más fácil en un entorno positivo y de confianza, establecido por un líder mediante el establecimiento de normas estrictas y una comunicación clara sobre los procedimientos de colaboración. Una vez establecido el tono del proceso, los líderes deben renunciar al deseo de controlar permitiendo que el personal influya en las decisiones de la escuela basándose en sus ideas y en los resultados de sus conversaciones.

El éxito de la evaluación del rendimiento requiere relaciones de confianza. La relación que un director mantiene con sus empleados y la cultura del lugar de trabajo son los dos factores ambientales más importantes bajo el control del director. Las medidas que puede tomar un

director para aumentar la motivación ayudarán a desarrollar las relaciones entre el director y el profesorado, y cuanto más comprometido esté un director con el establecimiento de la eficacia colectiva del profesorado, mayor será la probabilidad de que se desarrollen relaciones positivas entre el profesorado. En última instancia, si los profesores tienen una alta percepción de eficacia colectiva docente, perseguirán sus objetivos con más diligencia y pasión, lo que a su vez afectará positivamente a la cultura escolar.

Aunque todos estos elementos son importantes para fomentar la motivación y un entorno motivador en la escuela, la parte más importante de la motivación es la comunicación de todos los grupos del ecosistema escolar. La comunicación es fundamental para que la administración ofrezca una retroalimentación significativa y para que los profesores transmitan sus necesidades de un mejor entorno de trabajo.

## Trabajo en equipo y cooperación

El trabajo en equipo es importante en todos los lugares de trabajo. El trabajo en equipo facilita y agiliza todo tipo de tareas. Trabajar en proyectos grandes o complejos requiere cooperación. No es algo que se pueda hacer solo. Cuando las personas trabajan juntas, pueden lograr más de lo que podrían por sí solas. Esta capacidad de trabajo en equipo les permite asumir proyectos y objetivos de mayor envergadura, que pueden tener un impacto mayor que cualquier cosa que pudieran hacer por sí solos.

El trabajo en equipo se produce cuando las personas colaboran para alcanzar un objetivo común. Esto puede hacerse en un entorno profesional o personal. Por ejemplo, se puede trabajar en equipo para subir un sofá por las escaleras, iniciar un proyecto de trabajo o jugar al fútbol.

Definir el trabajo en equipo es sencillo, pero entender cómo trabajar bien en equipo puede ser complicado. Convertirse en un equipo eficaz de alto rendimiento requiere práctica. Y orientación.

Para trabajar juntos con eficacia, las personas deben tener un objetivo común y ser capaces de comunicarse entre sí. Esto puede ser diferente para cada persona, dependiendo del tipo de trabajo que realice y de los retos a los que se enfrente.

Una clave para el éxito de un equipo: Cuando los individuos se dan cuenta de que trabajar juntos en un proyecto es más eficaz que trabajar solos. Los equipos son eficaces cuando no se limitan a repartirse las tareas y trabajar de forma independiente para hacerlas más rápido. Un buen trabajo en equipo consiste en trabajar juntos y colaborar para encontrar mejores soluciones.

Usted sabe que puede lograr un resultado satisfactorio cuando su equipo trabaja junto mejor de lo que podría hacerlo una persona por sí sola. Esto suele ser más fácil cuando las tareas se dividen entre los miembros del equipo y cada persona aporta sus habilidades y capacidades únicas.

El trabajo en equipo es importante en todos los lugares de trabajo. En entornos presenciales, virtuales o híbridos que mezclan lo remoto y lo presencial, todos prosperan con el trabajo en equipo. Un buen equipo puede hacer el mismo trabajo una y otra vez como una máquina bien engrasada. Un gran equipo siempre está aprendiendo y evolucionando sus prácticas.

Piense en un equipo desorganizado, ajeno a sus responsabilidades y que se niega a



trabajar en equipo. Alcanzar los objetivos sería imposible.

La importancia del trabajo en equipo va más allá de la productividad. Cuando uno forma parte de un equipo eficaz, se siente valorado por sus contribuciones y su experiencia como empleado es mejor. Realizas un trabajo significativo que tiene un impacto. No sólo te sientes apreciado, sino que el trabajo que tiene sentido también aumenta tu compromiso y bienestar.

Como en todo equipo, la buena colaboración no se produce de inmediato, sino que hay niveles de competencia y cooperación. Podemos identificar cuatro niveles básicos de cooperación en el trabajo en equipo:

1. Fundacional
2. Desarrollando
3. Competente
4. Avanzado

A **nivel fundamental**, el trabajo en equipo se basará más en una persona del grupo y en cómo se involucra con el equipo. Una persona lo hará:

- interactuará con honestidad y será justo con los demás,
- mostrar consideración y respeto por las diferencias individuales,
- compartir de buen grado la carga de trabajo y ayudar al equipo
- coordinar su trabajo con el de otros miembros del equipo
- compartir toda la información significativa con el equipo
- Practicar y participar en la escucha activa, escuchar los puntos de vista de los demás sin interrupción.
- apoyar las decisiones del equipo

**El desarrollo del** trabajo en equipo y la colaboración reflejará que los miembros del equipo colaboran estrechamente, reconociendo tanto el esfuerzo individual del equipo como los objetivos comunes.

- Apoya sistemáticamente el propósito del equipo y actúa de forma proactiva para influir positivamente en los resultados del equipo.
- Ofrece asistencia proactiva a los miembros del equipo cuando es necesario.

- Mantener activamente informados a los miembros del equipo sobre el estado de sus tareas que estén relacionadas con el trabajo de los demás y puedan repercutir en él.
- Busca y valora las aportaciones, la participación y la experiencia de los demás desde una diversidad de perspectivas, demostrando su disposición a aprender de los demás miembros del equipo.
- Ofrece sugerencias y opiniones constructivas en respuesta a las ideas presentadas.
- Reconoce las contribuciones y los esfuerzos de los demás miembros del equipo.
- Desarrolla la conciencia de los patrones de comunicación de género y reconoce adecuadamente las ideas de los demás.

La cooperación **competente** en el trabajo en equipo reflejará a una persona que está más en sintonía con las necesidades del grupo que trabaja conjuntamente, ayudará a los demás a conseguir tanto las tareas personales como los objetivos del grupo. Una persona en este nivel

- Influir en los objetivos y resultados relevantes de la organización mediante el trabajo en equipo y la cooperación eficaces.
- Garantizar que todos los miembros del grupo tengan las mismas oportunidades de contribuir a los debates del grupo y de ser reconocidos por sus ideas.
- Facilitar soluciones beneficiosas a los conflictos entre los miembros del equipo
- Facilitar la cooperación y la motivación dentro de los equipos y entre ellos a través de diversos medios, incluidas las actividades formales de creación de equipos.
- Proporcionar retroalimentación a los miembros del equipo para que éste tenga éxito
- Reconocer y recompensar a los colaboradores individuales y de grupo y atribuirles el mérito adecuado por el éxito obtenido.
- Asegurarse de que los demás reconocen cómo el trabajo y los éxitos de los compañeros de equipo y de otras personas contribuyen al éxito del equipo y de la organización.

- Reconoce cuándo es necesario actuar o tomar decisiones tras una planificación y debate suficientes.

Una persona con habilidades **avanzadas de** cooperación y trabajo en equipo se asegurará de que todos los miembros del equipo puedan colaborar en el grupo y ayudará con cualquier dinámica que pueda producirse en el grupo. Una persona con este nivel de competencia:

- Supervisar, orientar, asesorar y entrenar a otros en el desarrollo de prácticas eficaces de trabajo en equipo.
- Desarrollar protocolos y procedimientos que apoyen y mejoren el trabajo en equipo dentro de la organización.
- Modelar activamente el trabajo en equipo y la comunicación con perspectiva de género.
- Valorar, recompensar y reconocer los éxitos del equipo a través de iniciativas organizativas
- Facilitar la colaboración entre los equipos para alcanzar objetivos comunes y derribar las barreras estructurales, funcionales, de género y culturales entre los equipos; promover el intercambio de conocimientos y recursos.
- Abordar proactivamente los conflictos de equipo con tacto y sensibilidad.

El trabajo en equipo y la cooperación en el ecosistema escolar y con la administración escolar no se centran únicamente en la propia administración. Como en la mayoría de los casos, la administración es el centro que conecta todas las partes de la escuela, la administración debe cooperar especialmente con los profesores. La cooperación entre la administración y los profesores puede mejorar los resultados y la moral del centro.

Una forma en que la administración puede cooperar con el profesor es con la contratación inclusiva. Cuando hay que contratar a nuevos profesores, es bueno tener en cuenta la opinión de otros profesores, sobre todo de los que van a trabajar más juntos. Considere la posibilidad de plantear en la entrevista preguntas que profundicen en un grado o área de contenido específicos. De lo contrario, es posible que los candidatos nunca hablen de sus conocimientos especializados. Las entrevistas no suelen ofrecer una indicación genuina de la experiencia de

un profesor en el aula, pero con la inclusión de más voces de profesores, los administradores pueden tomar decisiones sobre el éxito a largo plazo de los candidatos, y los profesores pueden ayudar a seleccionar a colegas valiosos.

Fomentar un trabajo en equipo eficaz beneficiará a las organizaciones escolares de muchas maneras. Las tareas son fáciles de realizar y los objetivos alcanzables se construyen con mayor rapidez y eficacia. Las tareas son fácilmente realizables, lo que hace que el equipo sea más fuerte y productivo. La cooperación es esencial en el trabajo en equipo porque es importante en cualquier organización, incluidas las escuelas. Mejorar el rendimiento, crear vínculos fuertes entre los trabajadores y crear un ambiente de trabajo armonioso son beneficios que se pueden obtener fomentando la cooperación. Además, desarrollar un espíritu de cooperación es difícil pero necesario para alcanzar los objetivos de la escuela. Todos los profesores y el personal deben prestar un firme apoyo para que esto ocurra.

## Referencias

Mann, Leon; Harmoni, Ros; Power, Colin (1991). "El curso GOFER de toma de decisiones". En Baron, Jonathan; Brown, Rex V. (eds.). Teaching decision-making to adolescents. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Tablón de cambios. (2019, 30 de julio). *Resolución de problemas frente a toma de decisiones: ¿cuál es la diferencia?* <https://www.changeboard.com/article-details/16960/problem-solving-vs-decision-making-what-is-the-difference->

El laboratorio de decisiones. *Proceso de toma de decisiones* <https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/decision-making-process>

Business Bliss Consultants FZE. (Noviembre 2018). *Importancia de las TIC para la Eficiencia de la Administración Escolar Interna*. Obtenido de <https://ukdiss.com/litreview/importance-ict-school-administration.php?vref=1>

ViewSonic. (2021, 9 de febrero) *¿Qué es el aprendizaje híbrido?* Obtenido de: <https://www.viewsonic.com/library/education/what-is-hybrid-learning/>

Banco Mundial. Global Distance. *Management* Obtenido de: <http://web.worldbank.org/archive/website00236B/WEB/MANAGEME.HTM>

Campus Creatrix. (18 de febrero de 2022). *La guía definitiva del software del sistema de información de estudiantes (SIS)* <https://www.creatrixcampus.com/blog/student-information-system-SIS>

Soluciones educativas Sey. (17 de octubre de 2020). *How education Administrators Use Trust To Motivate Their Teachers*. <https://www.seyeducation.com/abenas-blog-spot/2020/10/17/how-education-administrators-use-trust-to-motivate-their-teachers>