



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado.

Plan de Intervención

Licenciatura en Educación

**“Entre el bienestar y la mejora: La retroalimentación y el modelo PERMA
como herramientas de transformación institucional”**

Estudiante: Torres, Carolina Elisabet

D.N.I.: 34.628.923

Legajo: VEDU022593

Tutora: Campos Ale, Carmen Julia

Lugar, mes y año: Las Lajas, Neuquén. Junio de 2.025

ÍNDICE

RESUMEN	III
INTRODUCCIÓN	- 4 -
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INSTITUCIONAL	- 6 -
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	- 13 -
ÁRBOL PROBLEMA	- 15 -
ANTECEDENTES	- 16 -
LÍNEA TEMÁTICA: “Ecosistemas Educativos de Bienestar o Modelo PERMA”	- 21 -
OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICOS METAS Y ACCIONES	- 23 -
MARCO TEÓRICO	- 24 -
PLAN DE ACCIÓN-ACTIVIDADES	- 35 -
DIAGRAMA DE GANTT	- 45 -
TIPOS DE RECURSOS	- 46 -
EVALUACIÓN	- 47 -
REFERENCIAS	- 49 -
ANEXO	- 52 -

RESUMEN

Cuando el clima laboral de una institución se ve afectado por la falta de trabajo colaborativo entre equipos docentes y directivos, los efectos negativos que se producen en la convivencia institucional y las prácticas pedagógicas salen a flote. Esta problemática se visualizó en la Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre” ubicada en la Provincia de Neuquén. Por ello, el equipo directivo de la institución decide acudir a una asesora pedagógica que pueda darles las herramientas y guía necesaria para implementar en la institución con el fin de subsanar el clima laboral y restablecer el trato cordial entre los integrantes de la comunidad educativa. Se estableció como objetivo principal crear espacios mensuales de retroalimentación entre equipos docentes y el equipo directivo en la institución, orientados a fortalecer la convivencia institucional y el bienestar docente mediante la aplicación de diferentes actividades tomando como base el modelo PERMA fortaleciendo la escucha activa y la retroalimentación como motor principal de cada encuentro. Las intervenciones se realizarán con la participación de los integrantes de los equipos pedagógicos, desde 1° a 7° y el equipo directivo. Finalmente, se implementará el uso de una rubrica basada en el Protocolo SER, de esta forma se llevará un registro de los avances de cada encuentro haciendo hincapié en lo que se debe seguir trabajando para mejorar sus prácticas pedagógicas diarias y los vínculos institucionales.

Palabras claves: trabajo colaborativo, clima laboral, PERMA, Protocolo SER, retroalimentación.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral en una institución escolar no solo influye en el bienestar de los docentes y directivos, sino que también repercute en la calidad del proceso educativo. Un entorno institucional positivo y colaborativo es esencial para fomentar la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo.

Tal como ocurre en la Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre” ubicada en la provincia de Neuquén, el clima laboral se ve afectado ya que no se visualiza trabajo colaborativo y cooperativo entre docentes y/o con el Equipo Directivo. Esto deriva a que la convivencia se vea afectada por el estrés, un ambiente tenso constante, malos entendidos, desacuerdos. Una de las estrategias utilizadas en diferentes instituciones a la hora de crear ambientes positivos es la implementación del modelo PERMA propuesto por Martin Seligman desde la Psicología Positiva en el año 2.011. Dicho modelo brinda una estructura teórica y práctica para promover el bienestar integral dentro de las instituciones escolares. Teniendo en cuenta la problemática que se plantea en la institución en cuestión, el objetivo principal de la intervención es crear espacios mensuales de retroalimentación entre equipos docentes y el equipo directivo, orientados a fortalecer la convivencia institucional y el bienestar docente tomando como base los cinco pilares del Modelo PERMA (emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, sentido, logros) se podrán diseñar estrategias concretas que favorezcan el ambiente laboral deseado por el equipo directivo de la institución, potenciando el desarrollo laboral de quienes integran la comunidad educativa de la Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre”. Se organizaran reuniones mensuales entre el Equipo Directivo y los Equipos Docentes para promover espacios de reflexión institucional y fortalecer el bienestar de cada integrante, se identificarán factores institucionales que generen

aislamiento profesional, conflicto entre pares y debilitamiento del clima laboral. Por último, se implementarán estrategias comunicacionales y organizativas basadas en el modelo PERMA, para mejorar la convivencia y alineación con el Proyecto Educativo Institucional.

En este marco, la retroalimentación cobra un valor imperativo, ya que permite fortalecer vínculos profesionales, reconocer logros, detectar necesidades y construir espacios de mejora continua desde la escucha activa y el respeto mutuo. Desde esta perspectiva se implementará la utilización del Protocolo SER propuesto por Rebeca Anijovich, utilizado como herramienta que guiará la evaluación formativa de los encuentros programados promoviendo procesos participativos y reflexivos orientando la mejora continua. La implementación de este protocolo se articula estrechamente con la retroalimentación entre docentes como práctica clave para el aprendizaje profesional y para construir un clima laboral positivo, a su vez se integra con el enfoque del Modelo PERMA de Seligman ya que fomenta emociones positivas a través de la valoración del trabajo docente y reconocimiento mutuo, promueve el compromiso al invitar a todos a ser parte activa de la evaluación, potencia las relaciones positivas mediante el diálogo y la escucha genuina, refuerza el sentido institucional al reflexionar sobre el "para que" de enseñar y finalmente, impulsa logros colectivos, celebrando avances y aprendizajes compartidos.

Diagnóstico situacional institucional

La Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre” se encuentra ubicada en el casco céntrico de la ciudad de Las Lajas, cabecera del departamento Picunches, Provincia del Neuquén.



A ella concurren 429 estudiantes, divididos en dos turnos. En el turno mañana: 2° y 3° ciclo (4°, 5°, 6° y 7° grado) asisten 249 estudiantes; en el turno tarde: 1° ciclo (1°, 2° y 3° grado) asisten 180 estudiantes. La mayoría de los tutores son empleados provinciales, nacionales, agricultores, crianceros, amas de casa y beneficiarios de planes sociales.

Con políticas educativas claras, la institución se posiciona en las aulas desde una justicia educativa, fortaleciendo la escuela pública como un espacio de interacción para todos y todas, desde la diversidad, el fortalecimiento de los lazos sociales y la recuperación de la cultura. Se trata de que estudiantes de sectores más postergados puedan participar en condiciones de igualdad y equidad en la escolarización. Con este objetivo, la revisión del sistema educativo debería basarse en una doble concepción de la justicia educativa, que contemple a la vez las condiciones objetivas e intersubjetivas de la paridad participativa (Fraser, 2000). Se piensa en formar un equipo de docentes reflexivos que

comprendan que todos los/las estudiantes pueden aprender, respetando y aceptando las diferencias entre pares, ser creadores y actores de su propio proyecto de vida, ya sea de forma individual o colectiva. Además, los equipos pedagógicos docentes, deben contar con las competencias profesionales que se necesitan para guiar y crear los procesos pedagógicos de inclusión.

La gestión educativa apunta a la función primordial que tiene la escuela: la enseñanza centralizada en el aspecto pedagógico, para ello se proponen: fortalecer las trayectorias escolares de los/las estudiantes propiciando un ámbito educativo inclusivo considerando las diversas experiencias y los contextos, donde las políticas educativas aseguren que los sujetos realicen sus trayectorias escolares reales de forma continua y completa asegurando una educación de calidad, tal como lo postula Terigi (2008). Se hace hincapié, en fomentar los espacios de lectura para crear lectores autónomos brindando espacios de enseñanza a través de proyectos institucionales de lecto- escritura con estrategias diversas; promover talleres para fortalecer competencias en el área de matemática, propiciar acciones sencillas y diarias, donde se visibilice situaciones de convivencias escolares a través de hacer circular la palabra y construir entre todas acciones, para reducir situaciones conflictivas.

Se aborda el paradigma de Educación para el Desarrollo Sostenible basado en lo que postula Gonzalo Gaudiano (2006) superando un enfoque reduccionista, promoviendo una educación que integra saberes diversos asentados en los fundamentos éticos ecológicos como lo es la solidaridad, posibilitando la educación como proceso permanente de transformación colectiva, formadora de actitudes basada en la participación social centrada en la vida, con la pedagogía

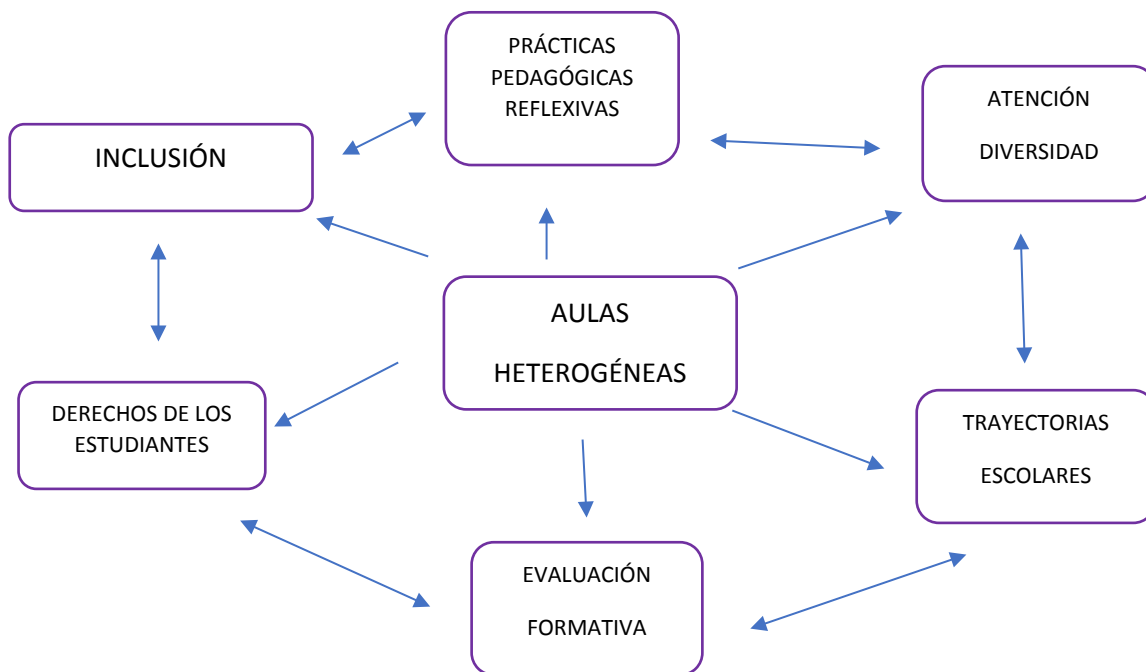
del medio ambiente y de la problematización del entorno. La escuela, busca el desarrollo de hábitos y costumbres más saludables fomentando el cuidado de la salud y el bienestar, siendo patrimonio de la comunidad en un intento de obtener conductas participativas en el medio socio natural contribuyendo a la transformación social hacia la sustentabilidad (Gaudiano, 2.006).

La forma de trabajar el currículo en la escuela N°170 se centra en el “qué enseñamos”, “cómo enseñamos” y “para qué enseñamos”. El Proyecto Curricular Institucional se articula con los Diseños Curriculares de la provincia de Neuquén de cada ciclo, y los consensos acordados en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Así, surgen Acuerdos Institucionales que son normas internas que ayudan a la organización institucional de la comunidad educativa, sobre las formas de planificar, fechas de entrega de carpetas didácticas, planificaciones diagnósticas, semanales, quincenales y anuales, horarios de entrada y salida del personal. Se prioriza el trabajo en Equipos Pedagógicos Docentes, donde se destacan las fortalezas y capacidades de cada integrante comprometidos con los objetivos que se proponen en el P.E.I., se pretende trabajar en un ambiente de confianza donde pueden expresar sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos entre el Equipo Directivo y los Equipos Pedagógicos. Se utiliza el conflicto como una oportunidad para crear nuevas ideas fomentando la creatividad, trabajando conjuntamente para resolver lo que se presente de forma constructiva. Se acentúa en el P.E.I. el nuevo paradigma de gestión educativa donde se destaca la importancia del trabajo en equipos como uno de los pilares de la mejora de la calidad educativa, tomando como referente a Manes, quien promueve la transformación de “grupos de trabajo” en “equipos de trabajo efectivos”, con una

visión compartida y compromiso institucional basado en las “5 C”: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso. Contraponiendo el trabajo grupal con el independiente ya que tienen fines opuestos, donde en el segundo los miembros tienden a concentrarse en ellos mismos sin enfocarse en los objetivos colectivos o participar en decisiones que afecten al grupo (Maddux, 1992, citado en Manes, 2014).

Las metas educativas que se propone el equipo directivo son: brindar un espacio educativo considerando a los niños y niñas como sujetos de derechos; respetar las trayectorias escolares de cada uno brindando las herramientas necesarias para poder dar respuestas a las acciones cotidianas; propiciar espacios de escucha y reflexión sobre ESI, cuidados y respeto del cuerpo propio y del otro; favorecer itinerarios de lectores a través de talleres de lectura; propiciar espacios para realizar metacognición entre el equipo pedagógico o pareja pedagógica para reflexionar sobre las prácticas docentes; favorecer el diálogo permanente entre los integrantes de la comunidad educativa; trabajar con diferentes sectores de la comunidad para realizar el abordaje de diferentes temáticas que involucren los derechos de los niños; propiciar el desarrollo de un estudiante autónomo, con capacidad para de forma grupal o individual, reconociendo sus formas de aprender, su historicidad, sus estrategias, intereses y expectativas, respetando sus ritmos de aprendizajes y estilos de pensamiento; fomentar el trabajo colaborativo entre pares, dando las herramientas necesarias para que construyan sus conocimientos logrando defender sus posicionamiento propiciando aprendizajes significativos.

Los objetivos se basan en brindar una formación ética que permita asumir los valores de libertad, respeto, diversidad, justicia, responsabilidad y bien común. Garantizar la atención de las necesidades educativas de los y las estudiantes con discapacidad basada en un marco de equidad y el pleno ejercicio de sus derechos. Prevenir, detectar, y atender necesidades educativas de estudiantes con dificultades pedagógicas específicas del aprendizaje contextualizando el proceso de enseñanza-aprendizaje. Propiciar una escuela de puertas abiertas donde todas las voces sean escuchadas bajo un marco de respeto, reconociendo a todos los/las estudiantes como sujetos de derechos conviviendo desde las diferencias, reconociendo al otro como elemento fundamental para una educación que no homogenice, sino que valore la singularidad de cada estudiante; proponer estrategias adecuadas que respeten los intereses y necesidades de los estudiantes respetando las trayectorias escolares de cada uno; generar espacios reflexivos entre docentes; propiciar acciones tendientes al cuidado de preservación ambiental; valorar la importancia, el respeto y el cumplimiento de la gestión del PEI como uno de sus componentes fundamentales. Se posicionan en el paradigma de “Aula Heterogénea”, donde se adapta la enseñanza a la diversidad de cada estudiante en el aula. En palabras de Perrenoud (2004) , “hacer frente a la heterogeneidad en el mismo grupo-clase. Compartimentar, extender la gestión de clase a un espacio más amplio. Practicar el apoyo integrado, trabajar con alumnos con grandes dificultades”. (Perrenoud, 2010, pp.15-16) También, destaca la cooperación entre estudiantes y la enseñanza mutua, donde el docente es quien debe implementar estrategias pedagógicas que respondan a las diversas necesidades de cada estudiante.



Fuente: P.E.I. Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre”

Desde lo edilicio, la escuela cuenta con 15 aulas , un gimnasio de grandes dimensiones previsto para las actividades de Educación Física con sus elementos correspondientes, una biblioteca, una cocina equipada para atender el comedor escolar de ambos turnos, baños separados para niños y niñas, tres baños para docentes. Espacios divididos para la función de la dirección, secretaría y vicedirección. S.U.M., sala de proyecciones, aula equipada con 20 netbooks para el uso del área de Computación, un laboratorio y sala de maestros.

Actualmente la planta está formada por una Directora de Jornada Completa (turno mañana y tarde), 2 vicedirectores, una a cargo del turno tarde otra del turno mañana, un Secretario de Jornada Completa, 50 docentes de grados distribuidos en ambos turnos, una Bibliotecaria de Jornada Completa, dos docentes M.A.P. (Maestras de Apoyo Pedagógico) en el turno tarde, una docente M.A.T.E. (Maestra de Apoyo a las Trayectorias Escolares) en el turno tarde y otra

en el turno mañana, un docente M.A.I. (Maestro de Apoyo a la Inclusión) en el turno mañana y una docente M.A.I. en el turno tarde, la cual es compartida con otra institución. Una docente M. E.D. (Maestra de Educación Digital) en el turno tarde. Cinco docentes de Educación Física compartidos en ambos turnos, 4 docentes de Educación Plástica y 3 docentes de Educación Musical. Además, cuenta con 25 Auxiliares de Servicios distribuidos en ambos turnos quienes se encargan del mantenimiento de la institución, preparación de almuerzo para ambos turnos, refrigerios (desayuno y merienda).

Delimitación del problema

La problemática planteada por la Directora de la Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre” Melo Mónica Beatriz, surge después de diversos intentos de tratar de lograr un clima apto de trabajo entre Equipos Pedagógicos Docentes y el Equipo Directivo, tal como lo plantean los objetivos propuestos en el P.E.I. de la institución en el comienzo del cuatrimestre del corriente año. Dichos objetivos, se ven afectados ya que los equipos pedagógicos no logran trabajar de forma colaborativa consensuando y articulando las propuestas pedagógicas, sino de forma independiente tratando de lograr ventajas personales, esto se ve potenciado por la falta de espacios de retroalimentación entre los equipos tanto de docentes como directivo. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia pero sin ninguna coordinación, no es trabajo en equipo. (Maddux, 1992, citado en Manes, 2014). Inclusive en las actividades que requieren colaboración para su concreción, por ejemplo, organización de planificaciones anuales, diagnósticas, preparación y ejecución de actos se visualizan malestares, clima de trabajo tenso, poca comunicación entre pares y con el Equipo Directivo, generando situaciones conflictivas que no saben como solucionar, lo cual afecta sus praxis diarias.

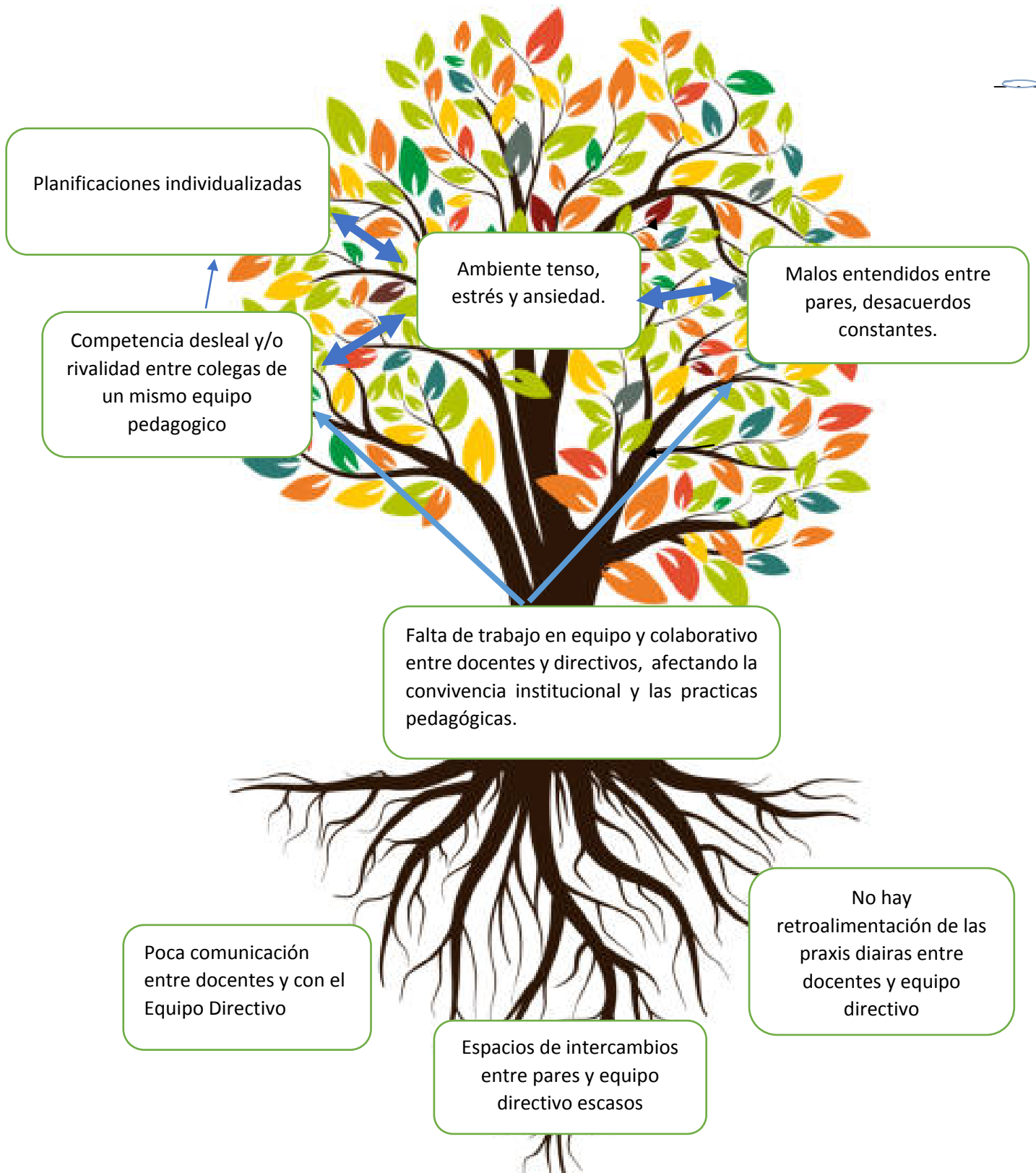
La institución no cuenta con espacios de socialización entre Equipos Pedagógicos y el Equipo Directivo, a excepción de las Jornadas Institucionales que se realizan una vez por mes propuesto en el Calendario Escolar Situado aprobado por el CPE de la provincia de Neuquén; dichas jornadas se realizan durante el turno mañana (de 8.30hs a 12.30hs), con ambos turnos. La directora de la institución, Mónica Melo (2025) afirma:

“Ante la demanda de casos que atender, cuestiones institucionales de gestión, el tiempo se hace escaso en las Jornadas

Institucionales para tener un momento de reflexión y retroalimentación entre Equipos Pedagógicos Docentes y el Equipo Directivo, lo cual deriva a un trabajo individualizado generando un clima tenso durante las jornadas diarias, afectando no solo a la praxis diaria sino también a las relaciones de bienestar entre pares, generando situaciones de estrés y ansiedad.” (M. Melo, comunicación personal, 6 de junio de 2025)

De acuerdo a lo planteado, la problemática central es la falta de comunicación y reflexión entre Equipos Pedagógicos Docentes y el Equipo Directivo debido a la inexistencia de momentos de retroalimentación de las prácticas pedagógicas, teniendo como consecuencia el trabajo individualizado generando un clima tenso entre pares, y no como “equipo”, tal como lo plantean y proponen en los objetivos del P.E.I.

Árbol problema



Antecedentes

1- El objetivo de esta investigación fue realizar un relevamiento durante los últimos 5 años donde se implementó el modelo PERMA. La metodología consistió en consultar las bases de datos Web of Science y Scopus mediante la elaboración de unas fórmulas de búsqueda. Se seleccionaron 42 artículos entre los distintos estudios pertenecientes a las cinco dimensiones del modelo Perma.

La metodología que se utilizó fue una revisión sistemática, siguiendo las directrices de la actualizada declaración Prisma 2020, con la finalidad de elaborar revisiones de calidad. Se incluyó una serie de pasos para fortalecer la validez de la investigación como son: establecer la temática que se pretende abordar; plantear el objetivo; enunciar las fórmulas de búsqueda, bases de datos y criterios establecidos; exponer un diagrama de flujo con el proceso de selección de resultados; y anunciar los resultados que se han obtenido.

Se implementaron criterios de elegibilidad para la selección de los artículos para corroborar su autenticidad, teniendo en cuenta las siguientes pautas basadas en el modelo conocido como PICoS (Landa-Ramírez & Arredondo-Pantaleón, 2014; Richardson et al., 1995) :

Sujetos: se han incorporado a este trabajo de revisión sistemática aquellos estudios que proporcionaban muestras de adolescentes; descartando así los trabajos con sujetos en otro rango de edad o, siendo adolescentes, con algún tipo de patología.

Temática de interés: el estudio se centra en abordar el bienestar dentro de la etapa de la adolescencia, a partir de las cinco variables del modelo Perma (emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, propósitos y logros), por lo que se han incluido los trabajos que abordan el bienestar desde alguna de estas perspectivas.

Contexto: se comprenden aquellas investigaciones que han sido elaboradas en un contexto educativo y, por ello, se han desestimado los estudios pertenecientes a cualquier otro tipo de ámbito (como lo es el clínico).

Diseño del estudio: los artículos incorporados están desarrollados mediante una metodología cuantitativa tanto en español como en inglés, publicados en los últimos cinco años (2017-2021) y se puede acceder al texto completo. Por ende, se han descartado aquellos estudios cuyo tipo de documento es libro, capítulo de libro o trabajos de fin de estudios, así como aquellos publicados antes del 2017 o cuyo idioma era distinto al español o el inglés.

Una vez analizados los artículos, se realizó un análisis cualitativo de dichas aportaciones científicas. Para ello, se ha utilizado Atlas.TI en su versión 9 (2020), mediante el cual se codifican los resultados obtenidos. Con la información obtenida se concluyó que la satisfacción con la vida o el bienestar promueve en los adolescentes ciertas conductas positivas que favorecen su desarrollo personal, la autoestima y el rendimiento académico.

Fuente: González-Moreno, A., & Molero-Jurado, M. (2023). Bienestar personal durante la adolescencia según el modelo Perma: una revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 21(1), 1-27. <https://dx.doi.org/10.11600/rlcsnj.21.1.5130>

2- En el año 2021, luego de la pandemia de COVID 19, en Mexico, se realizó una investigación llamada **“Comparación del bienestar socioemocional de los estudiantes de nivel preparatoria en Universidad Tecmilenio antes y durante la contingencia del Covid-19”**. La misión de la Universidad Tecmilenio ha es formar personas con propósito de vida y las competencias para alcanzarlo. Una de las estrategias que utilizan para alcanzar su visión es el desarrollo y la certificación de competencias, implementando un ecosistema de bienestar. A partir de 2013, la universidad reformó su modelo educativo enfocándose hacia un aprendizaje práctico incorporando como parte de su cultura institucional un “Ecosistema de Bienestar y Felicidad” inspirado en el modelo de bienestar propuestos por la psicología positiva: PERMA (Seligman, 2012).

El relevamiento realizado arrojó datos de cómo los estudiantes se encontraba antes y luego de la pandemia. El objetivo del estudio fue identificar el impacto en el bienestar de los estudiantes de preparatoria originado por las restricciones relacionadas con el Covid-19 en el periodo escolar enero-junio 2020. Con el inicio de las clases (marzo de 2020), se lanzó una serie de encuestas semanales enfocadas en la satisfacción estudiantil. El instrumento que se utilizó en este estudio fue el *PERMA Profiler*, desarrollado en 2016 por investigadoras de la Universidad de Pensilvania y validado en inglés (Butler y Kern, 2016) y español (Cobo-Rendón, Parra y García-Álvarez, 2021). Los datos se levantaron de manera electrónica, usando una liga diseñada en la plataforma Qualtrics. Cada final de periodo escolar los alumnos respondieron un cuestionario sobre su

satisfacción con la universidad; al final de dicho cuestionario se les pregunta si quieren responder un cuestionario adicional vinculado a su bienestar subjetivo y si autorizan el uso de esos datos para participar en un estudio científico al respecto. Los alumnos inscritos en periodos semestrales responden el cuestionario dos veces al año, los alumnos de modalidad tetramestral lo contestan en tres ocasiones. Con los datos obtenidos llegaron a la conclusión de que los estudiantes lograron sobreponerse a la adversidad ocasionada por la pandemia. El impacto negativo fue menor en sus vidas ya que lograron implementar en sus vidas diarias los pilares del Modelo Perma inmersos en un Ecosistema de Bienestar. Gracias a la educación positiva los alumnos desarrollan competencias que les permiten lidiar con adversidades como la pandemia provocada por el virus SARS-Cov-2.

Fuente: <https://riieb.iberomex.mx/index.php/riieb/article/view/31/55>

3- En el año 2022, en Lima, Perú, Aguila Vargas, Félix Alberto realizó su tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en Administración de Empresas de la Facultad de Administración. Esta se titula "Factores que afectan el bienestar laboral a través del modelo PERMA en la Empresa Prosegur". El objetivo de esta investigación fue determinar los factores del Modelo PERMA que más afectan el nivel de bienestar en los empleados de la empresa PROSEGUR. La metodología que se utilizó fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, diseño no experimental y de nivel descriptivo. Respecto a la conclusión general, se puede afirmar que los factores Relaciones en un 68.32% y Logro en un 72.1% del Modelo PERMA, son los que más afectan el nivel de "medio" bienestar con un 50% en promedio de los empleados de la empresa PROSEGUR. También se puede

afirmar que el factor "Compromiso" del Modelo PERMA afecta positivamente en un promedio del 67.15%, el sentido de bienestar de los empleados de la empresa PROSEGUR. El autor destaca que el Modelo PERMA es muy útil para determinar el nivel de bienestar de los colaboradores de la organización, donde se afirma que cuando los trabajadores tienen o sienten un mayor bienestar su productividad aumenta, y por el contrario si los colaboradores tienen un bajo nivel de bienestar su productividad disminuye y puede generar muchos problemas a largo plazo en la organización.

Fuente: Aguila, F. (2022). Factores que afectan el bienestar laboral a través del modelo PERMA en la empresa Prosegur Lima Perú – 2018. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal].

Repositorio Institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6096>

Línea temática: “Ecosistemas Educativos de Bienestar o Modelo PERMA”

Al analizar los relatos de la Directora de la Escuela Primaria N°170 y reconocer que la problemática central que se plantea es la falta de espacios de diálogo y retroalimentación de las prácticas pedagógicas derivando a un clima de constante tensión donde la sumatoria de actividades individuales no conforman un equipo de trabajo, tal como se pretende que suceda siguiendo los objetivos que la institución tiene de acuerdo a lo manifestado en el P.E.I. se sugiere lograr un clima apto de trabajo desde una perspectiva de **Ecosistemas Educativos de Bienestar o Modelo PERMA** en el que se promueva la formación integral de cada integrante de la comunidad educativa donde se desarrollen las emociones positivas, las características positivas de cada docente, la motivación ante cada enseñanza y aprendizaje, dándoles herramientas para lograr una praxis placentera no solo dentro de la institución, sino también en sus vidas diarias. Este paradigma se basa en una educación tanto para las habilidades tradicionales de logro académico, o como herramientas para el bienestar integral. (Ernst et al.,2009; Gillham, 2009;Linkins, 2009; Seligman, 2009; y Reivich, 2009)

Las escuelas tienen la responsabilidad de fomentar el bienestar de su comunidad para lograr de forma conjunta los objetivos que se propongan, por ello, el Modelo PERMA es una opción viable a la hora de crear el clima apto, desarrollando y mejorando los niveles de motivación y satisfacción de cada docente a la hora de realizar su trabajo. Dicho modelo proviene de la Psicología Positiva, creada por su principal referente el Dr Martin Seligman (2011).

PERMA establece un acrónimo en inglés que abarca los 5 factores principales que aborda la teoría:

P: POSITIVE EMOTION (emociones positivas)

E: ENGAGEMENT (compromiso)

R: POSITIVE RELATIONSHIPS (relaciones positivas)

M: MEANING (sentido)

A: ACCOMPLISHMENTS (logros)

Según lo planteado por Seligman, las escuelas no sólo deben aspirar al aprendizaje académico, sino también a fomentar el bienestar, medido a través del PERMA. La emoción positiva, el compromiso, las relaciones de calidad y el significado contribuyen al logro académico. De esta forma, al incluir el Modelo PERMA en la Escuela Primaria N°170 se podrá abordar la problemática planteada, dándoles herramientas y estrategias tanto a los docentes como el Equipo Directivo a la hora de comunicarse, escucharse y resolver de forma pacífica las diferencias que puedan suscitar en la labor diaria, destacando las fortalezas y capacidades de cada integrante logrando así que el objetivo principal de trabajar en equipo se cumpla.

Objetivo general, específicos metas y acciones



MARCO TEÓRICO

En las escuelas de hoy, las transformaciones socioeconómicas y culturales pueden afectar la función de esta. Según Duschatsky, “Se trata de preguntarnos si queremos pensar la escuela en relación a su mito fundacional o si sería más pertinente pensar sus cambios, su devenir inconcluso” (Duschatzky, 2020). Se debe considerar la escuela no como una institución estática anclada en su origen, sino como una entidad en constante transformación, abierta a nuevas formas de entender y practicar la nueva educación. Es un espacio donde convergen diversas personas quienes forman parte de la comunidad educativa, cada uno con su propia trayectoria escolar y personal. Dicho espacio tiene la capacidad de crear lazos, abrir posibilidades y generar subjetividades, incluso en sus crisis. Ante las crisis, Pineau (2023) postula “Hay un discurso instalado de que la escuela está en crisis, desde que esta se fundó. (...) Siempre hay una persecución: que hubo una época de oro y que hoy hay crisis; eso va más allá del tiempo” (Pineau, P, 2023). Esta perspectiva invita a cuestionar las narrativas que idealizan el pasado escolar y a comprender que las tensiones y desafíos han sido una constante en la historia educativa, el verdadero reto es saber cómo actuar de forma correcta ante las adversidades que se presenten.

El equipo directivo de las instituciones tiene una tarea importante en las escuelas como el acompañamiento, fortalecimiento profesional, coordinación, la gestión en general de los discursos dentro y fuera de la institución. En el ciclo “Voces de la Educación” transmitido por la plataforma YouTube Tenti Fanfani (2023) sostiene que la calidad de una escuela está vinculada estrechamente a la calidad de su dirección. Fanfani (2023) afirmó: “Por lo general, cuando alguien dice que una escuela es buena,

seguramente es porque tiene una o un buen director/a” (Fanfani, 2023, 0:10). Esta perspectiva resalta la influencia del liderazgo directivo en la construcción de una cultura institucional sólida y en la mejora de los aprendizajes. El rol del equipo directivo va más allá de la jerarquía, requiere una comprensión del contexto social, institucional y humano en el que se desempeña. Para garantizar el sentido pedagógico, es esencial el buen vínculo del equipo directivo con los docentes. Se debe ir más allá de la gestión administrativa para convertirse en un líder pedagógico. El trabajo en equipo entre los directivos y docentes permiten construir una cultura escolar compartida, alineada a los objetivos, acuerdos institucionales y P.E.I.

Según Manes (2014) el liderazgo efectivo es el “proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos” (Manes, 2014, p.57). El liderazgo del equipo directivo es clave para lograr alcanzar los objetivos que se propongan. Se debe ejercer un liderazgo transformacional donde se preocupen por las personas, ser visionarios, es decir, influir en sus visiones dirigidas al futuro, con una relación horizontal ascendente ejerciendo una cultura de participación y creatividad trabajando en equipo, representando a la comunidad educativa centrándose en el crecimiento del personal (Manes, 2014, p.61).

Sin embargo, a veces pueden surgir problemáticas en la conducción de una institución. Es el caso de la situación planteada en la escuela primaria N°170 “Bartolomé Mitre” donde la directora expresa que debido a la cantidad de trabajo diario que tienen, solo tienen un espacio de socialización con los equipos docentes una vez al mes en las Jornadas Institucionales, las cuales son propuestas en el C.E.S. de la Provincia del Neuquén al comenzar el año especificando el día y hora de cada jornada. En dichas jornadas, se juntan el turno mañana y tarde desde las 8.30hs A.M. hasta las 12.30hs P.M.

Allí se tratan temas específicos preparados con anterioridad por el equipo directivo de forma general. La jornada consta de una primera parte donde interviene el equipo directivo informando de las novedades surgidas durante el mes, luego se da el espacio al equipo gremial de los docentes neuquinos ATEN, donde dan a conocer diversa información de interés. Seguidamente se hace un break de 15 minutos para el desayuno; se retoma con alguna actividad planteada por el equipo directivo de acuerdo a la temática de la jornada, se les da material de lectura que es analizado en diferentes grupos docentes, en ocasiones por equipos pedagógicos, es decir, el equipo de 1º, 2º, etc. hasta llegar a 7º. Finalmente, se realiza una socialización colectiva de lo que se trabajó. Debido a la cantidad de situaciones a tratar, y el poco tiempo de la jornada no se logra tener un espacio de reflexión o intercambio entre equipos de trabajo y el equipo directivo para tratar temas específicos que le competen a cada docente o grado.

Esto, deriva a que surjan conflictos que no son visibilizados generando un clima de trabajo tenso donde las emociones negativas surgen debido a la poca o nula comunicación. Según los objetivos del P.E.I. los docentes deben trabajar en equipo de forma colaborativa durante la creación de planificaciones anuales, para ir en concordancia con los contenidos dados en las aulas, sin embargo, al no haber esta instancia de comunicación realizan sus planificaciones de forma individual compitiendo entre ellos por los contenidos abordados enfocándose en la cantidad y no la calidad. Otro inconveniente que deriva de la escasa comunicación es la preparación de actividades como actos escolares o intervenciones en la escuela. Se crea un clima de especulaciones y malos entendidos donde se comunican con el equipo directivo de forma individual. Con respecto al Equipo Directivo, no tienen un momento de reflexión individual con cada equipo y no hay retroalimentación de sus prácticas. Según Anijovich (2010), la

retroalimentación es un proceso de intercambio de información que puede generar cambios en los sujetos que se involucren. Este proceso no solo informa sobre los trabajos realizados, sino que también orienta hacia lo que se puede mejorar, promoviendo la reflexión activa de los involucrados. Por ello, es primordial la retroalimentación a la hora de trabajar en equipos pedagógicos, ya que, “no hay posibilidad de aprendizaje en soledad” (Anijovich y Capelleti,2010). Basada en este enfoque, la retroalimentación es un proceso formativo y continuo que proporciona a los implicados información específica, constructiva y clara que brinda herramientas para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Debido a que se ocupa el mayor tiempo en la escolarización, sumado a la negativa de trabajar de forma colaborativa, el equipo directivo no encuentra un momento donde poder hablar de forma colectiva con cada equipo tratando los temas específicos que le competen a cada uno, no solo desde lo pedagógico sino también desde el bienestar emocional, lo cual se ve afectado. Por ello surge la propuesta de trabajar en la escuela con todo el plantel docente y el equipo directivo desde la perspectiva de la **Psicología Positiva**, enfocados en el **Modelo PERMA**, generando espacios personalizados con cada equipo docente y el equipo directivo donde se pueda realizar un feedback de cada práctica, reconociendo las fortalezas y debilidades de cada participante dando a conocer las problemáticas que surjan para buscar una solución de forma colaborativa y pacífica ante cada adversidad.

En los últimos años, la Psicología Positiva a adquirido gran relevancia. Esta, busca promover y comprender las cualidades que ayudan a las personas y comunidades a progresar. Este enfoque se ha aplicado en diversas áreas como trabajo, salud, desarrollo

personal y educación ofreciendo estrategias y herramientas que ayuden a mejorar la calidad de vida.

A diferencia de otras disciplinas tradicionales, la psicología positiva hace hincapié en lo que las personas están haciendo bien poniendo énfasis en sus fortalezas y virtudes, dándoles las herramientas y estrategias necesarias para enfrentar las adversidades que puedan surgir en su cotidianidad. Por lo tanto, su objetivo primordial es reconocer y promover los aspectos positivos de cada experiencia, como la felicidad, virtudes, bienestar, fortalezas para lograr una mejor calidad de vida. Bajo esta perspectiva, la motivación y el espíritu de superación son el camino hacia la felicidad.

Los pilares que influenciaron esta disciplina son varios, pero a quien se reconoce como su pionero es a Martin Seligman, considerado actualmente el padre de la psicología positiva.

En el 2004, Seligman junto a su colega Christopher Peterson exhibieron el “Modelo de fortaleza de Peterson y Seligman” donde postulan que la felicidad se construye gracias a 6 virtudes específicas que las personas van adquiriendo en su vida, reconociéndolas como sus fortalezas siendo estas los pilares de la psicología positiva.

Estas serían:

1-Sabiduría y conocimiento (creatividad, curiosidad, mente abierta, pasión por aprender y perspectiva)

2-Coraje (valentía, persistencia, integridad, vitalidad)

3-Humanidad (amor, generosidad, inteligencia social)

4-Justicia (civismo, justicia, liderazgo)

5-Templanza (perdón y compasión, humildad y modestia, prudencia, autocontrol)

6-Trascendencia (apreciación de la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, humor, espiritualidad).

Hoy en día, son diversos los autores que se enfocan en la Psicología positiva. Algunos de los más importantes, según el libro “La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y palabra*” (2013) son:

- **Mihaly Csikszentmihalyi:** este autor deja como legado el conocimiento del “*estado de flow*” o las experiencias óptimas, así como la capacidad para desarrollar nuestros talentos, la creatividad o el bienestar en el trabajo.
- **Christopher Peterson:** compañero de investigaciones con Seligman, pone el foco de su trabajo en el estudio de las virtudes y las fortalezas, así como las relaciones positivas que establecemos con los demás y el optimismo.
- **Barbara Fredrickson:** esta autora aporta a la psicología positiva todo lo relacionado con la psicofisiología de las emociones consideradas positivas y cómo pueden influir en el hecho de que las personas sean capaces de alcanzar su máximo potencial, su florecimiento en la vida.
- **Víctor Küppers:** se le conoce principalmente por su enfoque en el impacto de la actitud positiva y el entusiasmo en la vida personal y profesional. Küppers

enfatisa la importancia de las pequeñas acciones y la actitud ante la vida para el bienestar general.

En el año 2.011, Seligman publica el **modelo PERMA**, denominado así por el acrónimo de sus siglas en inglés **Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, y Accomplishment**.



Cada uno de estas siglas significan:

Positive Emotions (Emociones positivas): se trata de capturar las emociones positivas de cada actividad que realiza. Cada persona debe aprender a identificar lo que le resulta gratificante y le hace sentir bien de manera genuina. En psicología, el pensamiento positivo es esencial.

Engagement (Compromiso): involucra compromiso y concentración por la tarea que se realiza, verse sumergido en ella.

Relationships (Relaciones positivas): los vínculos sanos que se generan entre las personas son un aspecto primordial para llegar a la felicidad. Establecer relaciones que sean significativas ofreciendo momentos y tiempo de calidad favorecerán al bienestar emocional trabajando y ejerciendo la escucha y la empatía.

Meaning (Sentido): darle sentido a la vida valorando y enfocándose en lo que realmente importa, más allá de los propios intereses, enfocándose en cada objetivo, meta, propósito de vida.

Accomplishment: (logro): visualizar los logros obtenidos agradeciendo y reconociendo a los que fueron parte de este proceso.

Teniendo en cuenta las características y objetivos del modelo PERMA, conociendo sus significados, junto al Equipo Directivo se puede lograr implementarlo en la Escuela Primaria N°170 a través de acciones sistemáticas y sostenidas. Esto es un inicio en buscar aquello que los hace felices, qué es lo que los motiva cada día o incluso aquello que a veces los saca de la rutina monótona. Una vez encontradas actividades placenteras, se deben plantear retos asumibles, centrarse en las relaciones personales y buscar maneras de poder establecer conexiones más significativas con ellas. (Goodman, F. R., Disabato, D., J., Kashdan, T. B. y Kauffman, S. B. P. 13(4), 321-332, 2.017). El bienestar docente es un pilar fundamental para el desarrollo de una educación de calidad. Al implementar este modelo, se podrán crear espacios donde la retroalimentación por equipos los ayude a generar momentos de reflexión y comunicación, generando un Ecosistema Educativo de Bienestar beneficiando a toda la comunidad educativa de la Escuela Primaria N°170 “Bartolomé Mitre” fortaleciendo el clima institucional, promoviendo el desarrollo profesional previniendo el desgaste laboral.

Las prácticas pedagógicas requieren un ambiente de apertura al diálogo, de un enriquecimiento mutuo entre docentes con el fin de dar sentido al proceso de enseñanza-aprendizaje. Realizar este ejercicio de retroalimentación formativa permitirá reflexionar

y reformular las prácticas mostrando todo lo aprehendido. De esta forma, con estas experiencias se permite avanzar y proyectar hacia un futuro con mejoras.

La retroalimentación o feedback entre el equipo directivo y los docentes es importante ya que permite reconocer las fortalezas y debilidades, proponer soluciones y evitar la sensación de frustración o estrés que puede tener una mera calificación (Guillén, 2017). Por ello, es imperativo que el equipo directivo realice un feedback desde una postura crítica, constructiva y positiva, brindando al docente las herramientas necesarias para que su desempeño sea auténtico y la educación brindada sea de calidad (Anijovich y Cappelletti, 2020). La retroalimentación se puede presentar de diferentes formas: formular preguntas, describir el trabajo, valorar y celebrar los avances y logros, brindar sugerencias, ofrecer andamiajes, favorecer la retroalimentación entre pares, realizar protocolos de acompañamiento.

Anijovich (2017), en el proceso formativo, define a los protocolos como guías que ayudan a organizar las conversaciones, los intercambios, los diálogos entre docentes y estudiantes y también entre pares. Su estructura pautada, tanto en los tiempos como en las consignas, contribuye al cuidado de las formas, los modos y los contenidos de la retroalimentación formativa (Anijovich y Cappelletti, 2017).

Los protocolos permiten facilitar el proceso de retroalimentación. Son una guía para ese ida y vuelta que se establece entre directivos y docentes. Permite optimizar y dar sentido a los intercambios y aprendizajes producidos en ese feedback. Tal como lo entiende Anijovich, ordenan la tarea de la retroalimentación formativa y permiten hacer ajustes en la práctica docente.

Al momento de evaluar, teniendo en cuenta la problemática a trabajar, se sugiere la implementación de una rúbrica con el protocolo S.E.R.

Dicho protocolo tiene como objetivo acompañar la tarea mediante sugerencias y preguntas que permitan involucrar tanto a directivos como docentes. Son revisiones y despliegues ligados a los objetivos del P.E.I., organizados por medio de preguntas. Este protocolo de acompañamiento se estructura en una tabla de tres entradas donde en la primera columna se ubican las preguntas: **¿hacia dónde voy?, ¿cómo lo estoy haciendo?, ¿dónde estoy ahora?, ¿Qué tengo que hacer para llegar a completar el trabajo?** Acerca de estas preguntas, Anijovich (2019) las explica de la siguiente manera:

¿Hacia dónde voy? Esta pregunta apunta a que se identifique y reconozca el propósito de la tarea que se tiene que desarrollar.

¿Cómo lo estoy haciendo? Esta pregunta intenta que se reconozca el modo en que está resolviendo la tarea.

¿Dónde estoy ahora? Su objetivo es detenerse y verificar la tarea que está realizando en ese momento

¿Qué tengo que hacer para llegar a completar el trabajo? Esta pregunta conecta los objetivos de aprendizaje con la actividad que se está desarrollando.

Este protocolo pretende recuperar las fortalezas de una experiencia, agregar nuevas y suspender aquellas que no favorezcan el aprendizaje o las metas que se pretende alcanzar. Inicia con la descripción de lo ocurrido, identifica el aprendizaje construido a partir de la experiencia y termina con una reflexión que invita a poner el foco en el

impacto de ese aprendizaje para futuras prácticas. De esta forma, el objetivo no es hacer hincapié en lo que salió mal, sino aprender de la experiencia para futuras prácticas, reconociendo las debilidades que se presenten para buscar soluciones. Es un proceso de construcción, reconstrucción y deconstrucción de las prácticas pedagógicas. Tiene ventajas positivas como: facilitar la reflexión, identificar fortalezas y las áreas a mejorar favoreciendo la comunicación entre pares planificando los pasos futuros para la mejora de cada práctica.

La implementación del protocolo S.E.R. como evaluación junto al Modelo PERMA dará al equipo directivo una guía asertiva de cómo implementar estrategias comunicacionales y organizativas para mejorar la convivencia entre docentes y directivos, promover espacios de reflexión institucional fortaleciendo el bienestar docente logrando a través de las reuniones mensuales identificar los factores que generan aislamiento profesional, conflicto entre pares debilitando el clima laboral.

Plan de acciòn-actividades



Metas/acción/ Objetivo	Actividades	Responsables	Evaluación	Recursos
<p>Metas: -Reuniones mensuales (mayo/diciembre) con cada equipo pedagógico (1° a 7°) y al menos 2 integrantes de E.D. - Implementación Al 100% de los equipos pedagógicos de la institución (De 1° a 7°).</p> <p>Acciones: -Reuniones en contra turno para no afectar la labor diaria. -Realizar un cronograma de reuniones para organizar la fecha y hora de cada encuentro. -Participación obligatoria de cada integrante de los E.P.D. -2 integrantes del ED deben estar presentes para tener diferentes posicionamientos y visiones a cerca de cada</p>	<p>Se realizará un primer encuentro informando el objetivo de los futuros encuentros con cada equipo docente: 1°, 2° y 3° en el turno mañana y 4°, 5°, 6° y 7° en el turno tarde. El lugar de la misma será la Biblioteca escolar.</p> <p>Objetivo del encuentro 1: Informar a los equipos docentes sobre el plan de acción y objetivos de las reuniones mensuales.</p> <p>Actividad 1: Saludo inicial. Dinámica reflexiva 1 sobre la importancia del trabajo colaborativo: el mismo bote. Explicación del plan de acción, presentación del cronograma de reuniones, importancia de la participación de cada participante para el éxito de los objetivos propuestos. Presentación del</p>	<p>Equipo directivo y coordinadora.</p>		<p>Encuentro 1: Presentación en diapositivas. Material para la dinámica: plantilla para completar, lapiceras. Documento impreso con información del Protocolo SER y Modelo PERMA.</p>

<p>problemática planteada</p> <p>Objetivo específico: Organizar reuniones mensuales entre el Equipo Directivo y docentes para promover espacios de reflexión institucional y fortalecer el bienestar docente.</p>	<p>Modelo PERMA y Protocolo SER.</p> <p>Cierre: Espacio de reflexión y preguntas. Entrega de teoría explicativa del Protocolo SER y Modelo PERMA. Formato papel y PDF. Lectura y firma en conformidad de todos los participantes de la reunión en libro de actas escolares. En caso de estar disconforme realizar contra acta justificada.</p>			
<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que se implemente la invitación a cada reunión por medio de una circular con al menos 5 días de anticipación para que cada docente organice su agenda para concurrir a las reuniones. - Que quede bajo acta los temas tratados en cada reunión notificando a cada uno de los 	<p>Objetivo del encuentro 2: Identificar los factores que desencadenan malestares entre docentes.</p> <p>Actividades 2: -Saludo inicial. -Dinámica de trabajo grupal 2: entrelazados. -Iniciar el dialogo donde cada participante cuente algo bueno que les haya sucedido en la escuela durante el mes. (Modelo PERMA).</p>	Equipo directivo.	Rúbrica Protocolo SER Evaluación formativa Evaluación de participación	<p>Encuentro 2: Dinámica: lana. Imagen y ficha de acciones del problema, Notebook, proyector. Fichas para completar, lapiceras.</p>

<p>participantes al finalizar cada encuentro de lo escrito.</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En caso de que 3 o más integrantes no puedan asistir el día planificado se deberá concretar otra fecha de encuentro. - Si solo hay un integrante del E.D se suspende la reunión reprogramando el encuentro. - Se deben justificar las inasistencias, no pudiendo tener más de 2 encuentros sin asistencia. - Acta labrada por un integrante del E.D. dando cuenta de todos los temas hablados, las sugerencias, y todo lo que se trate en cada encuentro. <p>Objetivo Especifico:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mostrar una imagen en el proyector donde se visualicen los efectos el problema planteado. -Dar fichas donde esten los mismos problemas y que ellos respondan de forma individual sin colocar sus nombres: <i>¿Cuál de esos problemas sienten que forman parte de su labor diaria? ¿Por qué creen que sucede?</i> -Recolección de las fichas de los docentes por parte de un integrante del equipo directivo. -Lectura de fichas y espacio de reflexión y reconocimiento de problemáticas. - Escucha activa, historias reflexivas, impacto de las decisiones pedagógicas en los grupos de estudiantes. (Modelo PERMA). <p>Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrega de rubrica del Protocolo SER, explicación de forma de completar y tiempo disponible para su entrega. 			
---	--	--	--	--

<p>Identificar factores institucionales que generen aislamiento profesional, conflicto entre pares y debilitamiento del clima laboral.</p>	<p>-Firma del acta correspondiente al acuerdo.</p>			
<p>Metas: - Implementar la lectura analítica del PEI institucional, los Acuerdos Institucionales y los materiales utilizados en cada encuentro para su comprensión y relación directa con cada situación planteada. - Realizar una evaluación luego de cada encuentro a cada participante, quienes tendrán una semana para completarlo, con el fin de mejorar las estrategias a implementar y tener un registro individual de cada participante</p>	<p>Objetivo del encuentro 3: Lectura analítica y reflexiva de los objetivos del PEI y acuerdos institucionales. Actividades 3: -Saludo inicial. -Dinámica grupal: cualidades positivas. (Modelo PERMA). -Lectura de las fichas, armar afiche con ellas. -Cada docente llevará su PEI y A.I. Se leerán los objetivos del PEI, visión, misión de la escuela de forma analítica y reflexiva. - Presentación de la pizarra del encuentro anterior con los efectos de la problemática, donde se le habrá agregado las problemáticas que</p>	<p>Equipo directivo</p>	<p>Rúbrica del Protocolo SER Evaluación formativa Evaluación de participación</p>	<p>Encuentro3: Dinámica: hojas en blanco, lapiceras, afiche. Proyector, notebook, pizarra interactiva. Rubrica protocolo SER Encuentro 4: Dinámica: pizarra interactiva, notebook, proyector. Hojas en blanco o notebook, lapiceras. Rúbrica protocolo SER. Encuentro 5: Dinámica grupal: hojas de colores, tijeras, marcadores. Rubrica protocolo SER Encuentro 6:</p>

<p>sobre lo que deja cada encuentro.</p> <p>Acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar diversas dinámicas en las que se pueda destacar y reconocer las cualidades positivas de cada integrante para lograr un trabajo en equipo como el PEI lo propone. - Explicar a los participantes de cada reunión de que se trata el Modelo PERMA y la importancia de su implementación en las instituciones educativas para generar un buen clima de trabajo. - Dar a cada integrante los materiales teóricos y audiovisuales utilizados en cada encuentro. - Implementar instrumentos de evaluación luego de cada encuentro 	<p>se reconocieron entre docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comparación de las problemáticas con los objetivos, visión, misión, acuerdos institucionales de la escuela. -Reconocimiento y reflexión del por qué no hay coincidencias entre la teoría planteada y las prácticas pedagógicas. - Recordar y visualizar el impacto negativo en las prácticas y grupos. -Armar de forma colectiva acuerdos internos grupales para lograr mejorar la convivencia y retroalimentación entre todos los involucrados. (Modelo PERMA). <p>Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Espacio de reflexión. -Entrega de rúbrica del Protocolo SER -Firma de acta. <p>Objetivo del encuentro 4:</p> <p>Reflexión de las practicas pedagógicas y feedbak entre equipo directivo y docentes.</p>			<p>Dinámica grupal: 1 hoja por integrantes, 3 notas adhesivas por integrante, lapicera. Proyector, notebook, diapositivas. Afiche con rúbrica del protocolo SER. Folleto informativo.</p>
--	---	--	--	---

<p>Objetivo específico: Implementar estrategias comunicacionales y organizativas basadas en el modelo PERMA, para mejorar la convivencia y alineación con el Proyecto Educativo Institucional.</p>	<p>Actividades 4: -Saludo inicial. -Dinámica 4: solucionando problemas. - Socialización y reflexión de la dinámica. (Modelo PERMA) - Espacio de dialogo y escucha activa del trabajo realizado. -Reflexionar si durante el mes se cumplieron los acuerdos internos planteados el mes anterior. -Proponer que planifiquen una actividad de forma conjunta en la que involucren a los estudiantes logrando coordinarla y llevarla a cabo durante el mes. Organizarla con su respectiva estructura. Se sugiere integrar a docentes de áreas especiales y trabajar de forma colaborativa. Cierre: -Entrega de rubrica con el Protocolo SER -Firma de acta correspondiente.</p> <p>Objetivo del encuentro 5:</p>			
---	--	--	--	--

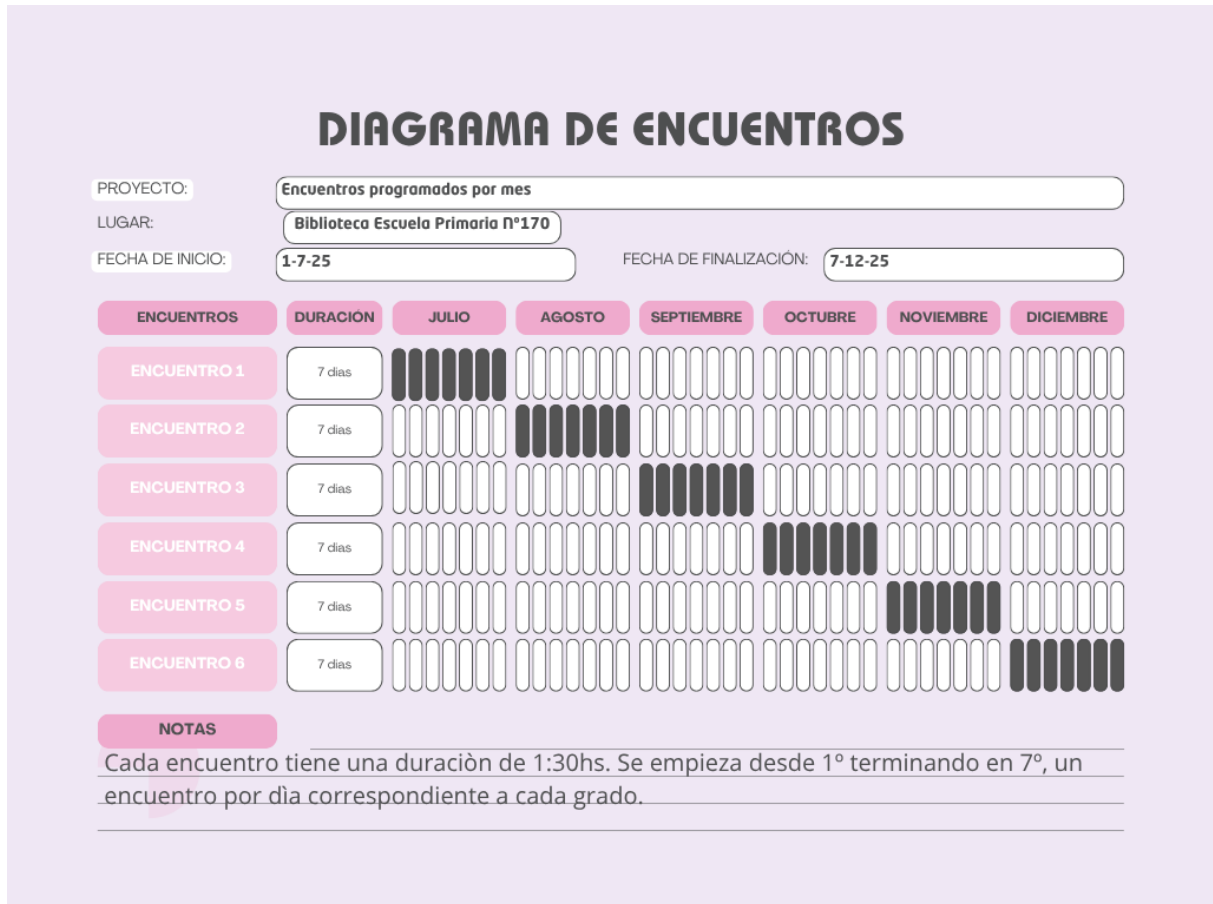
	<p>Socialización de los resultados de la actividad propuesta el encuentro anterior. Momento de reflexión y feedback de las prácticas pedagógicas.</p> <p>Actividades 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Saludo inicial. -Dinámica grupal 5: lectura de manos. -Socialización y reflexión de la dinámica. -Presentacion de los docentes de la actividad que preparon y ejecutaron. -Socialización de los resultados de la propuesta que debían llevar a cabo. -Ventajas y desventajas que surgieron del trabajo colaborativo. <p>Soluciones para las posibles problemáticas que surjan de la propuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Espacio de reflexión del resto de las practicas pedagógicas, escucha activa, feedback entre docentes y directivos. <p>Cierre:</p>			
--	---	--	--	--

	<p>-Entrega de la rúbrica del protocolo SER -Firma de acta.</p> <p>Objetivo del encuentro 6:</p> <p>-Balance y reflexión analítica de las rubricas del protocolo SER entregadas por los docentes en los encuentros anteriores. -Momento de feedback de los encuentros anteriores.</p> <p>Actividades 6:</p> <p>-Saludo inicial. -Dinámica: 3 deseos -Muestra en diapositivas del relevamiento realizado de las rúbricas del protocolo SER recibidas en los encuentros anteriores. -Análisis colectivo de ventajas y desventajas de los encuentros. - Confección grupal de una rúbrica de protocolo SER donde se reflejen los 3 ejes basándose en el antes, durante y después de los encuentros mensuales, dejando plasmado lo que se debe seguir</p>			
--	--	--	--	--

	<p>trabajando para el próximo año.</p> <ul style="list-style-type: none">-Momento de reflexión individual y colectivo promoviendo la escucha respetuosa y activa. <p>Cierre:</p> <ul style="list-style-type: none">-Sugerencias del equipo directivo para seguir aplicando el modelo PERMA en sus prácticas diarias sin perder de vista los objetivos que propone el PEI institucional.-Entrega de folleto de la importancia del Modelo PERMA y el trabajo colaborativo en las instituciones escolares.-Despedida de cada integrante.-Firma de acta de cierre.			
--	--	--	--	--



Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

Tipos de recursos

Recursos	Explicación	Ejemplos
Humanos	Docentes, Equipo Directivo, asesora pedagógica.	Asesora pedagógica, docentes de grados y personal del equipo directivo (directora, vicedirectores, secretaria).
Material/ Técnico	Biblioteca escolar, mesas, sillas, proyector, notebook, internet, red wifi.	Proyector y pantalla: para mostrar diapositivas y pizarras interactivas. Computadoras y conexión a Internet: una notebook y conexión al wifi de la escuela. Recursos para dinámicas: tarjetas, papeles, marcadores, lana.
Económico	Los materiales que se utilizaran para las actividades serán proveídos por la institución.	Proyector, notebook, cartulinas, hojas. Impresión de infografía.
De contenido	Material de lectura: PEI, Acuerdos Institucionales, teoría modelo PERMA, Rúbrica de evaluación Formativa: Protocolo SER.	Infografías: modelo PERMA, Protocolo SER. Diapositivas con la teoría explicativa.

Fuente: elaboración propia

Evaluación

EVALUACIÓN FORMATIVA	-Retroalimentación continua
EVALUACIÓN DE PARTICIPACIÓN	-Revisión en el progreso de cada encuentro
RÚBRICA	-Autoevaluación
	-Coevaluación
	-Participación activa en cada encuentro
	- Contribución al trabajo en colaborativo y dinámicas propuestas
	-Implementación del protocolo SER

Fuente: elaboración propia

Anijovich sostiene que la evaluación formativa es aquella que se integra al proceso de enseñanza aprendizaje con la intención de mejorar ambos (Anijovich, 2017). También enfatiza que no se trata de calificar, sino de generar información que puede ser muy valiosa para orientar las decisiones pedagógicas institucionales. Ésta, tiene un carácter procesual, es decir, se da durante todo el proceso de aprendizaje, en este caso, se dará en cada encuentro. Así mismo, promueve la retroalimentación constante como estrategia para mejorar las prácticas pedagógicas diarias requiriendo la participación activa de los involucrados, promoviendo la autoevaluación y coevaluación. La autoevaluación implica que los docentes valoren sus propias estrategias reconociendo sus logros, detectando sus dificultades, desarrollando habilidades metacognitivas, reconociendo sus errores para una mejora de la calidad educativa. La Coevaluación se produce cuando se evalúan entre docentes fomentando la colaboración, el respeto y la escucha activa ayudando a construir una comunidad de aprendizaje donde todos se involucren en los logros colectivos. Por ello, la evaluación formativa aporta datos útiles para reorientar la enseñanza y personalizar las estrategias según las necesidades que se presenten.

Al implementar el uso del protocolo SER (Seguir haciendo, Empezar a hacer, Revisar lo hecho) se fomenta una retroalimentación clara, empática y constructiva. Incluir esta evaluación en los encuentros establece momentos sistemáticos para la devolución personalizada de cada docente.



REFERENCIAS

Anijovich, R. y Cappelletti, G. (2020). El sentido de la escuela secundaria. Nuevas prácticas, nuevos caminos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.

Anijovich, R. (2019). Orientaciones para la Formación Docente y el Trabajo en el aula: Retroalimentación Formativa. Chile: SUMA. Recuperado de:
<https://panorama.oei.org.ar/dev2/wp-content/uploads/2019/06/Retroalimentaci%C3%B3n-Formativa.pdf>

Anijovich, R. (2017). Evaluar para aprender. Los desafíos de la evaluación formativa. Paidós.

Anijovich, R., Cappelletti, G., Mora, S. y Sabelli, M. (2010). La evaluación en el aula: Una herramienta para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Paidós.

Bolaños, R. E. D., & Cruz, E. I. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y palabra*, 21(96), 660-679.

Duschatsky, S. (2020, marzo 18). La escuela pública hoy. TDA Marano.
<https://tdamarano.blogspot.com/2020/03/silvia-duschatsky-la-escuela-publica.html>

Gonzales Gaudiano, D. (2006) Campo de Partida. Educación ambiental y educación para el desarrollo sustentable: ¿tensión o transición? En D. Gonzales Gaudiano (Comp.) Educación, medio y ambiente y sustentabilidad (pp 15-32). Universidad Iberoamericana / plaza y Valdez .

Goodman, F. R., Disabato, D., J., Kashdan, T. B. y Kauffman, S. B. (2017). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321-332.

Guillén, J. (2017). *Neuroeducación en el aula. De la teoría a la práctica.* CreateSpace.

Manes, J.M. (2014). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Moraga, S. A. C. (2020). Desde la felicidad al bienestar: Una mirada desde la psicología positiva. *Revista Reflexión e Investigación Educativa*, 3(1), 137-148.

Park, N., Peterson, C., & Sun, J. K. (2013). La psicología positiva: investigación y aplicaciones. *Terapia psicológica*, 31(1), 11-19

Peterson, C., and Seligman, M.E.P. (2004). *Fortalezas y Virtudes del carácter: un manual y clasificación.* Oxford University Press

Pineau, P. (2005). *El oficio de enseñar: condiciones y contextos.* Paidòs.

Perrenoud, P. (2003 noviembre). La escuela en crisis: otra vez, pero siempre. Entrevista en El Litoral <https://www.ellitoral.com>

Skliar, C (2015). Educar a cualquiera y a cada uno. La convivencia entre “otros”. *Revista IRICE*, (24), 83-96

Seligman, M. (2014). Florecer. La Nueva Psicología Positiva y la Búsqueda del Bienestar. Océano.

Terigi, Flavia (2008). Detrás está la gente. OEA, Proyecto Hemisférico. Elaboración de Políticas y Estrategias para la Prevención del Fracaso Escolar, Seminario Virtual de Formación, Clase 1.

Tenti Fanfani, E. (2022, 26 de agosto). Voces de la educación: hablan las y los directores (Video). Educ.ar. <https://www.educ.ar/noticias/200634/voces-de-la-educacioacuten-hablan-las-y-los-directores>

Anexo

Actividad 1:

Video informativo: Modelo PERMA

https://youtu.be/-r-gi_MOSfY

Fuente: Youtube. Elaboración propia

Video informativo: Protocolo SER

<https://youtu.be/VA6ddBEcZfQ>

Fuente: Youtube. Elaboración propia

Plantilla para dinámica :



¿Qué debe tener mi remo para que el bote llegue a buen puerto?

Fuente: elaboración propia

Dinàmica 1:

La siguiente dinámica está pensada para mejorar el clima de trabajo entre docentes y directivos. Todos los participantes del encuentro deberán hacerla.

Se presentará la imagen del bote en grande con la pregunta respectiva, se la colocará en la pizarra. Se les explicará que el bote es una analogía de la escuela, que para avanzar de forma correcta se necesita de remos, cada remo es un aporte de cada docente respondiendo a la pregunta: **¿Qué aporte yo para remar en la misma dirección que mis compañeros/as?** Se le entregará a cada docente una imagen de un remo, en él deberán escribir su respuesta. Se les pedirá que sean cualidades positivas que sumen a el buen clima laboral. Luego se pegaran los remos en el bote y se hará una reflexión de las cualidades que se deben tener y la importancia del trabajo colaborativo.

Infografía modelo PERMA Y Protocolo SER:

MODELO PERMA

PSICOLOGÍA POSITIVA
MARTIN SELIGMAN

APLICAR PERMA ENTRE DOCENTES AYUDA A MEJORAR EL BIENESTAR PROFESIONAL Y LA COOPERACIÓN EN EQUIPO.



POSITIVE EMOTIONS

EMOCIONES POSITIVAS:
Aumentar las emociones positivas ayuda a mejorar la autostima.

ENGAGEMENT

COMPROMISO: estimula el interés y la motivación a través de actividades relevantes mejorando el rendimiento y el bienestar.



RELATIONSHIPS

RELACIONES: promover la interacción positiva entre pares crea un ambiente de apoyo y colaboración mejorando la salud mental y bienestar social.

MEANING

SENTIDO: ayuda a encontrar un propósito en sus prácticas y comprender como sus conocimientos y habilidades pueden contribuir a una sociedad más justa.



ACCOMPLISHMENT

LOGROS: reconocer y celebrar los logros de los compañeros, tanto laborales como personales puede aumentar su confianza en sí mismos y en el otro.

Desde las emociones positivas hasta el logro personal, el Modelo PERMA de Martín Seligman guía a instituciones educativas hacia la construcción de entornos saludables, fomentando no solo el conocimiento académico, sino también habilidades socioemocionales esenciales para una vida plena.



Fuente: elaboración propia

PROTOCOLO SER

REBECA ANIJOVICH

SEGUIR HACIENDO

¿QUÉ ASPECTOS DESTACAS DE TUS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS?
¿QUÉ CARACTERÍSTICAS SEGUIRÍAS CONSERVANDO?



EMPEZAR A HACER

¿QUE CONSIDERAS QUE LE FALTA A TUS PRÁCTICAS?
¿QUÉ AGREGARÍAS?



REVISAR

¿QUÉ MODIFICARÍAS EN TUS PRÁCTICAS?
¿CÓMO LO HARÍAS?



¿QUE ES EL PROTOCOLO SER?

El Protocolo SER (Seguir haciendo, Empezar a hacer, Revisar) es una herramienta utilizada en el ámbito educativo para reflexionar sobre las prácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación, así como sobre los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa.



Facilita la reflexión sobre el "hacer" en la escuela, permitiendo identificar áreas de mejora y a tomar decisiones basadas en la evidencia.



Fuente: elaboración propia

Cronograma de reuniones:

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º
JULIO TT: 8:30HS TM: 14:00HS Biblioteca escolar	1-7-25	2-7-25	3-7-25	4-7-25	5-7-25	8-7-25	9-7-25
AGOSTO TT: 8:30HS TM: 14:00HS Biblioteca escolar	1-8-25	4-8-25	5-8-25	6-8-25	7-8-25	8-8-25	11-8-25
SEPTIEMBRE TT: 8:30HS TM: 14:00HS Biblioteca escolar	1-9-25	2-9-25	3-9-25	4-9-25	5-9-25	8-9-25	9-9-25
OCTUBRE TT: 8:30HS TM: 14:00HS Biblioteca escolar	1-10-25	2-10-25	3-10-25	4-10-25	5-10-25	8-10-25	9-10-25
NOVIEMBRE TT: 8:30HS TM: 14:00HS Biblioteca escolar	3-11-25	4-11-25	5-11-25	6-11-25	7-11-25	10-11- 25	11-11- 25
DICEIEMBRE TT: 8:30HS TM: 14:00HS Biblioteca escolar	1-12-25	2-12-25	3-12-25	4-12-25	5-12-25	8-12-25	9-12-25

Actividad 2:

Video: dinámica 2: entrelazados

<https://www.tiktok.com/@soyorlandocastro/video/7121377837638061317?lang=es>

La dinámica se trabajará de a dos. Se le dará un trozo de lana y deberán atarlo como lo muestra el video. El objetivo es poder soltarse sin tener que cortar el lazo. Se trabajará el trabajo colaborativo y la escucha activa y reflexiva.

Rùbrica protocolo SER

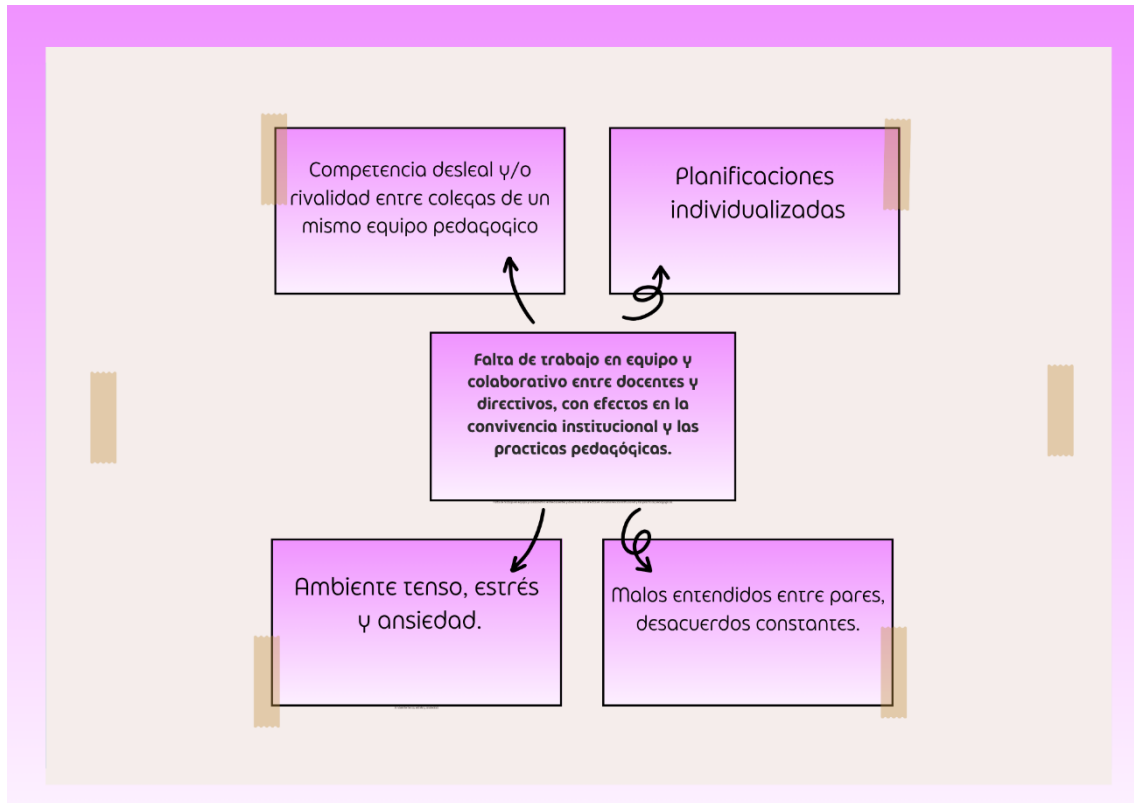
“La evaluación formativa, trata en su función reguladora, de identificar las debilidades y las fortalezas del aprendizaje, más que juzgar o calificar los resultados. Esto implica intervenir durante el proceso de aprendizaje antes de avanzar y calificar”

Rebeca Anijovich

SEGUIR HACIENDO	EMPEZAR A HACER	REVISAR
¿Qué aspectos destacas de tus prácticas? ¿Qué características seguirías conservando?	¿Qué consideras que les falta a tus prácticas? ¿Qué le agregarías?	¿Qué modificarías de tus prácticas? ¿Cómo lo harías?

Fuente: elaboración propia

Imagen de problema y efectos: presentación de la imagen donde se refleja la problemática planteada por la directora de la escuela y sus efectos. Se utilizará el proyector para su visualización.



Fuente: elaboración propia

Actividad 3:

Dinámica 3: cualidades positivas

A cada docente se le dará una hoja en blanco en la que colocaran su nombre. Se les pedirá que escriban 2 cualidades positivas de sí mismos. Luego, la hoja la pasarán al compañero/a de la derecha, deberán colocar 2 cualidades positivas del dueño de la hoja que les toca, así rotaran hasta lograr colocar cualidades de todos los participantes.

La dinámica, basada en el modelo PERMA, ayudará a identificar las cualidades positivas que todos los integrantes tienen.

Actividad 4:

Dinámica 4: Solución de problemas

https://www.canva.com/design/DAGwTKetyvI/wNh4fsg7N7QVpGCrGB4IHQ/edit?utm_content=DAGwTKetyvI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Para la siguiente dinámica se utilizará la pizarra virtual de la plataforma CANVA:

Cada docente mencionará un problema que hayan tenido en sus prácticas pedagógicas en el mes, se las escribirá en la pizarra interactiva, la cual será reproducida en el proyector.

Por turnos, cada docente dará una posible solución a las problemáticas planteadas, se irán escribiendo en la pizarra. Si en el equipo hay 4 docentes, serán 4 problemáticas planteadas, con cuatro posibles soluciones.

El objetivo es encontrar soluciones de forma colectiva y colaborativa, reconociendo las problemáticas que surjan en las prácticas.

Actividad 5:

Dinámica 5: Lectura de manos

Video explicativo: <https://youtu.be/t4WwJC1cFwQ?si=UumAtWDPgQIBRJu3>

La dinámica sirve para que cada integrante reconozca sus cualidades y defectos, a su vez conocer a los miembros del equipo de una forma más profunda.

Actividad 6:

Dinámica 6: 3 deseos

El objetivo de la dinámica es reflexionar sobre los valores personales, y despedida del grupo de forma positiva.

Los materiales que utilizarán serán una plantilla con 3 preguntas, un marcador por integrante.

Cada integrante deberá completar las preguntas: la primera sobre sus visión a futuro, la segunda respecto a su compañero que este sentado a la derecha, la tercera respecto a su compañero que este sentado hacia su izquierda.

Luego se leerán de forma colectiva las fichas creadas implementando la escucha activa y respetuosa, reflexionando sobre los deseos positivos de cada integrante de los equipos.

Mi deseo para el siguiente año es...

A..

Le deseo...

Porque...

A..

Le deseo...

Porque...

Fuente: elaboración propia

Video presentación plan de intervención:

[https://drive.google.com/file/d/14WiTc9LpcmWdhg6_cbJ324j2BAM-7HJn/view?usp=drive link](https://drive.google.com/file/d/14WiTc9LpcmWdhg6_cbJ324j2BAM-7HJn/view?usp=drive_link)