

TODOS
POR
CHILE



REDES DE MEJORAMIENTO ESCOLAR

COLABORACIÓN Y
APRENDIZAJE EN RED:
Desafíos y oportunidades
para nuestra comunidad
educativa



**COLABORACIÓN
Y APRENDIZAJE
EN RED** | Desafíos y
oportunidades para
nuestra comunidad
educativa

COLABORACIÓN Y APRENDIZAJE EN RED:
Desafíos y oportunidades para nuestra comunidad educativa

Material elaborado por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa

Coordinación nacional
Sandra Pavez Avendaño

Comité editorial
Rosa María Lizama Barrientos
Orietta Quinteros Muñoz
Pamela Yañez Esquinazi

División de Educación General.
Ministerio de Educación de Chile.
Alameda 1371, Santiago de Chile.

Diseño
Verónica Santana
Sebastián Olivari

Impresión:
Gráfika

Agosto, 2017

Contenido

| | |
|--|-----------|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| Principios de las redes de mejoramiento escolar | 7 |
| Enfoque de las redes de mejoramiento escolar | 8 |
| Redes de mejoramiento escolar y su sentido estratégico | 9 |
| Reflexión sobre la acción para mejorar las prácticas | 11 |
| Módulo 1 | 12 |
| Retroalimentación para fortalecer los aprendizajes | |
| La comunidad educativa: una red de aprendizajes | 14 |
| Escalera de la retroalimentación | 16 |
| Rúbrica: la comunidad educativa como red de aprendizajes | 18 |
| Módulo 2 | 19 |
| Principio de Finalidad para definir y afianzar objetivos comunes | |
| Línea del tiempo | 21 |
| Café del mundo | 24 |
| Mapa de recursos | 28 |
| Árbol de objetivos | 31 |
| Módulo 3 | 34 |
| Principio de Colaboración como eje movilizador de la comunidad educativa | |
| Tertulia pedagógica dialógica | 36 |
| Análisis de incidentes críticos | 39 |
| Mapa de actores: mi mapa de red social | 42 |
| Mapa de actores: sociograma | 44 |
| Módulo 4 | 48 |
| Principio de Proyección de la comunidad educativa, como una red colaborativa para la mejora | |
| Comunidad educativa, aprendizaje y su proyección a través del PEI | 50 |
| ANEXOS | 53 |
| Pauta escalera de la retroalimentación | 54 |
| Rúbrica: la Comunidad Educativa como red de aprendizajes | 55 |
| Pauta de análisis de incidentes críticos | 58 |
| BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA | 60 |



COLABORACIÓN Y APRENDIZAJE EN RED:

Desafíos y oportunidades para
nuestra comunidad educativa

Presentación

De manera creciente, comienza a ser común encontrar distintos tipos de redes en el ámbito escolar en nuestro país. Esta estrategia surge para responder a objetivos y propósitos a partir de necesidades e intereses que emergen tanto al interior de los establecimientos educacionales, como también entre ellos. Surgen entre otras cosas para superar, y/o contrapesar la competencia en el sistema educativo, (Mujis et. al., 2011), producto de las demandas de mayores niveles de desempeño, y el requerimiento al cumplimiento de metas que exigen amplios esfuerzos, donde la competencia podría asegurar los resultados. Frente a esto, paulatinamente se van generando espacios para abordar temáticas y situaciones problemáticas comunes en contextos colaborativos y aprender de experiencias con buenos resultados.

La modalidad de Redes de Mejoramiento Escolar es una estrategia de vinculación entre directores, jefes técnicos, sostenedores, la supervisión ministerial, y otros actores relevantes, impulsada por el Ministerio de Educación a partir del año 2015, como una forma de promover mayores espacios y oportunidades colectivas de interacción, aprendizaje y construcción de conocimiento a partir del intercambio de prácticas de manera colaborativa.

El Ministerio define que *“la estrategia de Redes de Mejoramiento Escolar, busca poner como centro del trabajo el quehacer pedagógico de la escuela y/o liceo, siendo estos los que definen sus propios procesos de mejoramiento. Se espera que los miembros de la red contribuyan con sus conocimientos teóricos y prácticos a construir nuevos conocimientos. Estas redes son concebidas como un espacio privilegiado para el desarrollo de prácticas colaborativas y el desarrollo de capacidades directivas orientadas al mejoramiento escolar”*. (MINEDUC, 2016).

En la etapa de instalación de las redes de mejoramiento¹, se ha buscado promover el cambio de la lógica de competencia por la colaboración, a través de un conjunto de criterios organizacionales y técnicos que dan cierta estructura y ordenamiento a la implementación, teniendo en cuenta el dinamismo que pueda tener en función de la territorialidad, el contexto que pueden marcar los propósitos de cada red.

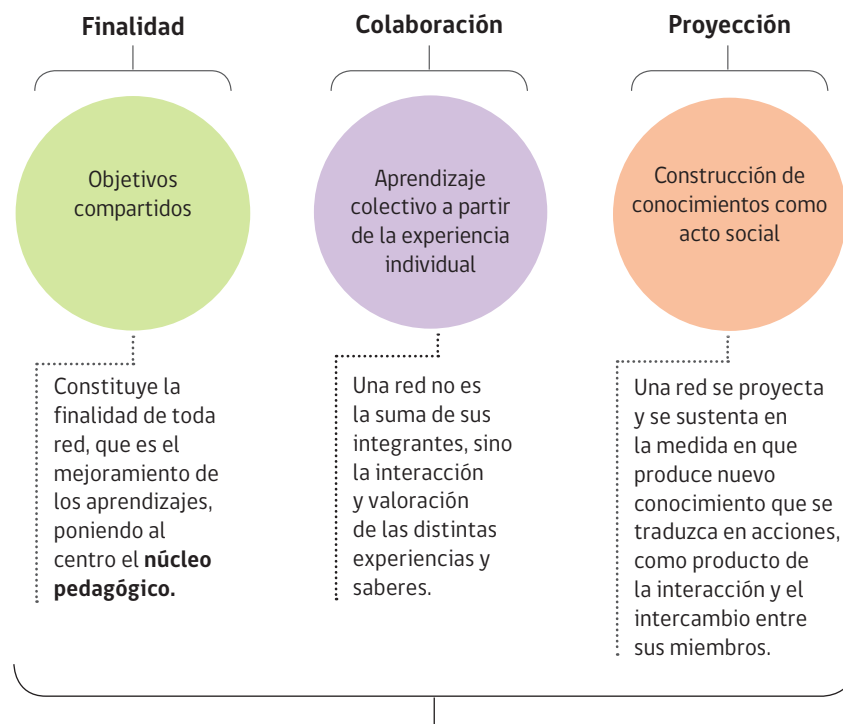
Transcurrida esta etapa, surge como desafío relevante mantener la atención y energía en desarrollar y fortalecer **la gestión de la red**, elemento clave en la medida que genera las condiciones para no perder de vista los objetivos, las prácticas y procesos que van conformando el repertorio de análisis y acción que relevan los propios participantes.

En esta dinámica, se abre un segundo desafío, principalmente para los sostenedores y los equipos directivos, orientado a identificar qué aprendizajes pueden proyectarse de manera intencionada como una oportunidad para movilizar cambios favorables en los propios espacios educativos.

1. En el periodo 2015-2016, se han instalado 500 redes de mejoramiento a nivel país, con un promedio de 7 reuniones al año. Fuente: Ministerio de Educación

Principios de las Redes de Mejoramiento Escolar

Las Redes de Mejoramiento Escolar que promueve el Ministerio de Educación se sustentan en tres principios orientadores:



La Escuela, entendida como una red de interacciones, favorece salir del aislamiento y promueve la colaboración entre los miembros para mejorar aprendizajes y generar un cambio cultural

Enfoque de las Redes de Mejoramiento Escolar

Existen diversas definiciones acerca de las redes de mejoramiento entre establecimientos, las que van desde concebirlas como organizaciones que trabajan en conjunto con un propósito en común en un determinado momento (Aiscow, Mujis y West, 2010), hasta “una relación formal de asociación o colaboración entre escuelas y organizaciones comunitarias que pretenden crear un enfoque interconectado para enfrentar temas educativos significativos” (Díaz-Gibson et al., 2014).

En las experiencias de redes de directivos, se aprecia que se ha ido constituyendo de manera creciente como una forma de apoyo profesional y personal entre pares, donde se relevan los elementos de contexto, las necesidades y oportunidades sobre la base de la cooperación y la colaboración que surge desde los propios participantes (experiencia de red de escuelas de Ontario, Canadá).

Se destacan dos aspectos en la mayoría de las definiciones de trabajo en red: la primera es que se busca promover un enfoque colaborativo entre los participantes, la segunda, es la necesidad de fortalecer las capacidades de sus líderes, aumentando el capital social, lo que favorece aprendizajes colectivos y la instalación de una cultura de trabajo distinta a la competencia.

Ambos aspectos -enfoque colaborativo y fortalecimiento de capacidades²- se desarrollan a través de un aprendizaje que se produce principalmente en las interacciones entre los distintos actores de la red, lo que puede aportar a la construcción de nuevo conocimiento, favorecer la resolución de problemas, las propuestas de ideas nuevas y el desarrollo de habilidades comunicacionales y sociales (Vygotsky, 1996). El trabajo colaborativo es un proceso complejo y no lineal, y supone una apuesta por una nueva manera de interpretar las relaciones, las prácticas pedagógicas y de gestión, y las relaciones institucionales. Este sentido profundo permite diferenciar la cultura colaborativa de ciertas versiones aisladas de colaboración, que no llegan a impactar en las prácticas ni en la cultura escolar, y no alcanzan a constituirse en prácticas instaladas y reconocidas.

2. De acuerdo con experiencias de sistemas escolares de países como Canadá, Estados Unidos, Singapur, Inglaterra y Austria, entre otros.

Redes de Mejoramiento Escolar y su sentido estratégico

Promover la colaboración y la producción de conocimiento colectivo para enfrentar los retos de una educación inclusiva, supone transformaciones estructurales que deben ir acompañadas de procesos de cambio a nivel de las comunidades educativas. En este sentido, las redes de mejoramiento escolar permiten:

- Abordar temáticas específicas, que surgen desde los propios territorios.
- Revisar y poner en marcha proyectos locales y la búsqueda de soluciones e innovaciones.
- Promover interacciones entre los participantes.
- Facilitar el intercambio de experiencias educativas y de gestión.
- Promover el desarrollo de los liderazgos de los distintos participantes de la red.
- Favorecer la ampliación del capital social y cultural de la red.

En este sentido, las Redes de Mejoramiento Escolar tienen un proceso de desarrollo que es importante tener en cuenta, a fin de proyectar que el cambio es gradual y no lineal. Tiene momentos de avance, de retroceso y de estancamiento: tener claro un horizonte de desarrollo permite avanzar en la profundidad de los cambios que se requieren.

El proceso de implementación de las Redes de Mejoramiento Escolar enfatiza en el **intercambio de experiencias** y el desarrollo de prácticas colaborativas para enfrentar la gestión escolar, lo que constituye un primer nivel de articulación que rompe con el aislamiento de las escuelas y liceos.

Las **comunidades de práctica** constituyen un segundo nivel que, a partir de la colaboración, permite avanzar hacia relaciones de mayor confianza y compartir una preocupación o un interés común, donde la generación de conocimiento favorece la reflexión y el análisis de prácticas, con foco en los cambios y/o mejoras y que aprenden cómo hacerlo mejor a medida que interactúan regularmente.

Las comunidades de aprendizaje, en tanto, constituyen un nivel de mayor madurez y desarrollo de las comunidades de práctica y se caracterizan por estar centradas, tal como su nombre lo indica, en el aprendizaje y la producción de conocimiento que deriva de las distintas experiencias y saberes de sus miembros, y tiene por objetivo central la transformación social y educativa. Están basadas en los principios y prácticas de inclusión, equidad y diálogo, donde se visualiza con claridad los propósitos formativos y educativos de manera colectiva.

El siguiente esquema muestra el proceso de madurez de una red, para llegar a ser una comunidad de aprendizaje:

Horizonte de desarrollo de las Redes de Mejoramiento Escolar: distintos niveles de madurez y desarrollo



Fuente: elaboración propia
Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todas las Redes de Mejoramiento Escolar se constituirán como comunidades de aprendizaje, dado que algunas pueden establecer distintos tipos de relaciones, las que van desde objetivos más instrumentales, hasta abordar diferentes ámbitos y/o áreas.

Reflexión sobre la acción para mejorar las prácticas

El presente material pone a disposición de las comunidades educativas orientaciones y estrategias para promover la reflexión y la acción en torno al enfoque de mejoramiento situado desde el Proyecto Educativo Institucional (PEI), sus sellos y objetivos, sobre la base del cambio en las prácticas institucionales que promuevan la calidad integral e inclusiva, en espacios de interacción y diálogo colaborativo, sin perder de vista los sentidos y fines de cada establecimiento educacional se ha propuesto.

Los ejercicios que se presentan a continuación se han organizado en torno a los principios de Finalidad, Colaboración y Proyección que sustentan las Redes de Mejoramiento Escolar, teniendo como base algunas ideas claves sobre la gestión escolar efectiva, como son la relevancia del liderazgo proactivo y propositivo para impulsar los cambios y transformaciones al interior de cada comunidad educativa.

El sentido de la Reforma es la mejora sostenible de la educación, promoviendo el desarrollo de capacidades en la base del sistema.

El aprendizaje en red puede incrementar las capacidades de las escuelas (Chapman y Allen, 2005), ayudar a forjar lazos entre escuelas antes aisladas (Harris, Chapman, Muijs, Russ y Stoll, 2006), y, por ende, ser un medio efectivo para compartir buenas prácticas.

En el siguiente apartado, encontrarán 4 módulos que contienen ejercicios que se presentan de acuerdo con los principios de la Red de Mejoramiento Escolar, además de reforzar los procesos de retroalimentación:

- M 1** **Módulo 1.** Retroalimentación para fortalecer los aprendizajes.
- M 2** **Módulo 2.** Principio de Finalidad para definir y afianzar objetivos comunes.
- M 3** **Módulo 3.** Principio de Colaboración como eje movilizador de la comunidad educativa.
- M 4** **Módulo 4.** Principio de Proyección de la comunidad educativa, como una red colaborativa para la mejora.

1

MÓDULO

Retroalimentación
para **fortalecer**
los aprendizajes

¿Qué implica retroalimentar las prácticas?

La retroalimentación es un proceso que representa un desafío dado que, por una parte, existe una natural resistencia a recibir críticas y, por otra, habitualmente las personas parten identificando o señalando los aspectos negativos de las prácticas de los demás, lo que genera un círculo vicioso en el que se refuerza la resistencia y el rechazo a someter a juicio las propias prácticas y acciones.

Para que se constituya en una instancia de aprendizaje colectivo, es importante generar espacios institucionalizados y guiados de reflexión y retroalimentación, teniendo claridad de los objetivos y sistematizando los aprendizajes que surgen del intercambio, para posteriormente incorporar los ajustes y/o cambios.

Abrir espacios para co-construir nuevas formas de “comprender” y de “hacer” a través del análisis de la práctica profesional, implica:

- a)** Generar instancias de conversación y reflexión que permitan intercambiar juicios críticos sobre lo que se está haciendo y la forma en que lo hacemos y si esto tiene algún impacto en los cambios que se esperan lograr, de manera de promover aprendizajes tanto de los logros como de las dificultades, en un clima de confianza y colaboración.
- b)** Incorporar el *error* como parte del análisis permanente, lo que permite reflexionar, en conjunto con otros, sobre aquello que no resultó tan bien como se esperaba.
- c)** Mejorar la calidad de las relaciones interpersonales, al aumentar progresivamente las relaciones de confianza a través de la reflexión compartida, reconociendo la relevancia de las emociones en la disposición para enfrentar las tareas y objetivos institucionales.

A continuación, se proponen algunas actividades que pueden apoyar el proceso de reflexividad en la comunidad educativa.

M 1

La comunidad educativa: una red de aprendizajes

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|--|--|--|
| Docentes, directivos y asistentes de la educación. | <ul style="list-style-type: none"> Intercambiar opiniones e ideas respecto de las prácticas institucionales y su relación con el trabajo en red. Valorar los aportes de los distintos miembros de la comunidad educativa en el tejido de la red. | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso y participación con el quehacer institucional Reflexión sobre las prácticas Aprendizaje colectivo | <ul style="list-style-type: none"> Afiche desplegable: "Principios de las Redes de Mejoramiento Escolar" Posit o tarjetas |



Tiempo estimado:

Dependerá de la cantidad de participantes; se sugiere un mínimo de 40 minutos.

Orientaciones

Es recomendable desarrollar este material al inicio y al finalizar las distintas actividades propuestas en este documento, en torno a la idea de que la escuela es una red de aprendizajes, como una manera de visualizar si la noción de red ha sido apropiada e incorporada por los miembros de la comunidad educativa.

Utilizando el afiche, se orienta la reflexión a la revisión de los principios que promueven las redes de mejoramiento escolar y se invita a compartir las experiencias, personales e institucionales que tienen alguna relación con estos.

Si se resuelve aplicar la actividad en dos momentos distintos, es recomendable sistematizar las respuestas y conclusiones iniciales, a fin de contrastarlas con las que se elaboren al final del proceso.

Se plantean las preguntas guías, organizando a los participantes en grupos, y las respuestas se anotan en posit que luego son ubicados en el casillero correspondiente del afiche.

En plenaria se discuten las respuestas y se promueve el análisis respecto de alternativas para avanzar en la conformación y desarrollo de una red de aprendizajes en la comunidad educativa.



Preguntas guías de esta actividad:

- *¿Cuál es nuestra finalidad como comunidad educativa?, ¿cuáles son los principales obstaculizadores o nudos críticos para consensuar una finalidad común?, ¿qué factores facilitan este proceso? (Principio de Finalidad).*
- *¿Cuáles son nuestros compromisos y estrategias para el aprendizaje colaborativo?, ¿qué recursos institucionales facilitan el proceso de avanzar en el trabajo colaborativo? ¿cuáles son los principales obstaculizadores? (Principio de Colaboración).*
- *¿Cómo nos proyectamos como una comunidad educativa que aprende de la experiencia y crea nuevos conocimientos?, ¿qué elementos facilitan y obstaculizan este proceso? (Principio de Proyección).*
- *Identificar principales obstaculizadores y promotores.*



Escalera de la retroalimentación³

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|---|---|--|--|
| Todos los miembros de la comunidad educativa. | <ul style="list-style-type: none">▪ Contribuir al desarrollo de aprendizajes colectivos, a partir del análisis y valoración de las prácticas de la comunidad educativa.▪ Fortalecer las relaciones de confianza y la práctica reflexiva sobre la acción. | <ul style="list-style-type: none">▪ Retroalimentación▪ Colaboración▪ Reflexión sobre las prácticas▪ Aprendizaje colectivo | <ul style="list-style-type: none">▪ Pauta Escalera de la Retroalimentación (Anexo N° 1) |



Tiempo estimado:

Dependerá de si es individual y/o colectiva.

Orientaciones

La Escalera de la Retroalimentación es una herramienta que aporta a generar una cultura de confianza y a ofrecer un apoyo constructivo a partir del trabajo colectivo, además de sintetizar los aprendizajes susceptibles de incorporar al trabajo propio a partir de la experiencia de los demás.

Es un material versátil, aplicable en distintos escenarios formativos, con estudiantes, entre estudiantes y entre docentes u otros miembros de la comunidad educativa. Puede utilizarse en distintos momentos de un proceso, dependiendo de las características y objetivos de la actividad.

3. Adaptado de Daniel Wilson, 1999.

Algunas opciones para su aplicación son:

- Como cierre de una jornada de trabajo, abriendo en el plenario la retroalimentación de acuerdo con los distintos “escalones” (cuestiones necesarias de aclarar, aspectos a valorar sugerencias, inquietudes).
- Como retroalimentación por etapas, intercambiando opiniones según cada escalón. Tanto en esta, como en la opción anterior, se sugiere proyectar la secuencia de la escalera en un lugar visible, para orientar los pasos de la retroalimentación (papelógrafo o power point).
- Como retroalimentación individual, completando una pauta por presentación o práctica a retroalimentar. Para esta opción se requiere una copia de la escalera para cada participante, la que luego será entregada a la o las persona/s a quien/es va dirigida la retroalimentación.

La Escalera de la Retroalimentación sugiere la siguiente secuencia de pasos en el momento de retroalimentar:

| | | |
|-----------------------------|------------------|--|
| Sugerir | Escalón 4 | Proponer sugerencias que aporten al tema abordado. |
| Expresar inquietudes | Escalón 3 | Expresar inquietudes, dudas, preocupaciones que surgen de la propuesta o presentación. |
| Valorar | Escalón 2 | Destacar los puntos fuertes de la propuesta o presentación. |
| Aclarar | Escalón 1 | Preguntar y precisar aspectos poco claros o ausentes de la presentación o propuesta. |



Rúbrica: la comunidad educativa como **red de aprendizajes**

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|---|---|--|---|
| Docentes, directivos y asistentes de la educación. Esta actividad también se puede implementar con otros actores de la comunidad educativa, agregando o modificando los criterios. | <ul style="list-style-type: none">Autoevaluar las interrelaciones de la comunidad educativa en el marco de los principios de las redes de mejoramiento escolar. | <ul style="list-style-type: none">RetroalimentaciónReflexión sobre las prácticasAprendizaje colaborativo | <ul style="list-style-type: none">Rúbrica "La Comunidad Educativa como red de aprendizajes" (Anexo N° 2) |



Tiempo estimado:
Se sugiere un mínimo de 30 minutos.

Orientaciones

Las rúbricas son instrumentos de valoración, que contienen un conjunto de criterios orientados a analizar y autoevaluar una situación o aprendizaje, y permiten integrar la retroalimentación con la actuación, al proveer información que permite definir estrategias de acción.

La rúbrica propuesta puede ser implementada en distintos momentos del trabajo reflexivo, pero se recomienda trabajar con ella al inicio y al final, de manera de contrastar las valoraciones iniciales con las que tienen los participantes al término de la implementación de las distintas actividades y el nivel de apropiación de los aprendizajes del trabajo en red.

Es importante retroalimentar los resultados de la autoevaluación, sistematizando la información y comunicándola a los participantes; una buena estrategia es generar un conversatorio a partir de los resultados, orientados a generar planes de acción que permitan reforzar o afianzar los cambios y las debilidades observadas.

2

MÓDULO

Principio de Finalidad

para definir y afianzar
objetivos comunes

La comunidad educativa constituye una red en la que se producen múltiples interrelaciones y coexisten distintos objetivos. En la medida en que sus miembros toman acuerdos respecto de qué es lo que quieren lograr, se fortalece el sentido de pertenencia con el Proyecto Educativo Institucional y se definen las estrategias que pueden aportar a lograr propósitos establecidos.

Definir una finalidad común permite, por tanto, mantener la reflexión crítica respecto de los sellos que ha definido cada comunidad educativa, a fin de constituir el Proyecto Educativo en un instrumento vivo, que efectivamente sea un referente que permita interpretar y dar respuesta a las características, intereses y necesidades de su comunidad.


¿Qué aspectos son importantes para avanzar hacia objetivos compartidos?

Resulta fundamental democratizar e integrar los saberes y motivaciones de todos los estamentos del establecimiento educacional, colocando al centro el quehacer pedagógico a través del aprendizaje y la construcción de conocimiento horizontal, incorporando una perspectiva territorial que permita considerar tanto los recursos como las limitaciones del entorno, en función de las necesidades e intereses, comprendiéndola como parte de un sistema más amplio (la población, el barrio, la comuna).

Es importante mantener la reflexión y revisión de los procesos y acciones que se implementan y su aporte al mejoramiento, sin perder de vista la finalidad de lo que se hace y su aporte a los propósitos.



Línea del tiempo

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|--|--|---|
| <p>Esta actividad se puede implementar con representantes de todos los estamentos (docentes, asistentes de la educación, estudiantes, apoderados) o con grupos acotados. Se sugiere trabajar con grupos de no más de 20 personas por vez, para facilitar la discusión.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Reconstruir colectivamente la historia de la comunidad educativa, a fin de promover la memoria histórica y el sentido pertenencia. | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso y participación Comprensión del entorno. | <ul style="list-style-type: none"> Línea del tiempo dibujada a lo ancho en dos papelógrafo Tarjetas o posit autoadhesivos |
|  <p>Tiempo estimado: 75 minutos</p> | | | |

Orientaciones

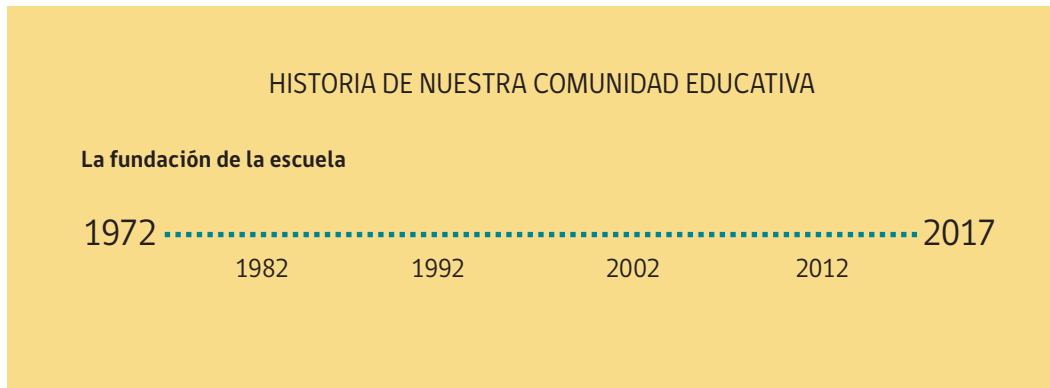
Esta actividad permite identificar y valorar la historia de la comunidad educativa, reconociendo el aporte que las distintas generaciones han realizado para llegar a ser lo que son en la actualidad. Esta memoria fortalece la disposición para seguir escribiendo la historia y contribuye, por tanto, a consensuar la finalidad común.

Este material histórico recoge la percepción de un grupo de protagonistas acerca de la historia de la comunidad educativa, y la actividad puede repetirse con otro grupo de personas (docentes que ya no trabajan en el establecimiento, apoderados/as, entre otros) que pueden aportar nuevos hechos o mayor información sobre los que fueron registrados.

Como preparación, se dibuja una línea del tiempo de gran tamaño, anotando en un extremo el año en que se fundó la escuela u otra fecha de inicio que se defina, y en el otro el año actual.

Entre ambas fechas, se van marcando intervalos de 1, 5 o 10 años, dependiendo de los años de existencia del establecimiento o de acuerdo a los intervalos que se quieran abordar:

Ejemplo:



La línea del tiempo se expone al centro de la sala y luego se reparten tarjetas o posit a cada participante y se les pide que anoten en cada tarjeta hitos relevantes de la historia de la comunidad educativa. Entre los hitos relevantes, se pueden contar:

- Sucesos, episodios o experiencias significativas para la comunidad, que pueden ser positivos o negativos, tristes o alegres.
- Proyectos, estrategias o metodologías que hayan tenido impacto en los aprendizajes y/o en la gestión.
- Actividades, arreglos, ampliaciones, eventos, que hayan sido importantes para la comunidad.

De este modo, cada participante marcará hitos importantes de la historia de la comunidad educativa, uno en cada tarjeta. Se da un tiempo de 5 a 10 minutos para que cada persona reflexione, "haga memoria", y anote en sus tarjetas, las que van pegando en el año que correspondiente.

Para la plenaria se recomienda disponer de 60 minutos. Se recomienda iniciar un conversatorio para discutir y acordar colectivamente qué hechos serían interesantes de profundizar y, eventualmente, qué experiencias podrían ser resignificadas e implementadas en el contexto actual.

Aporta a la reflexión analizar la historia en función de 2 conceptos:

1. **Continuidad:** hechos o hitos que son interpretados o percibidos de la misma manera tanto en el presente como a lo largo de la historia. Un ejemplo de continuidad es el uso de material didáctico para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje, aun cuando las características de este material hayan ido variando.
2. **Cambio:** hechos o eventos que en la actualidad son interpretadas o percibidas de una manera diferente. Ejemplo de cambio es el uso del castigo físico como forma naturalizada de disciplina.

Un hito o evento puede tener elementos tanto de continuidad como de cambio: por ejemplo, la importancia de la educación tiene continuidad a lo largo de la historia, pero también presenta cambios, porque en un inicio solo estaba destinada a hombres de la clase alta, y paulatinamente ha ido siendo concebida como un derecho, para toda la sociedad; además, se han ido incorporando nuevos contenidos y estrategias didácticas y otras han sido erradicadas.

| | |
|---|--|
| Hitos que presentan continuidad | |
| Hitos que presentan cambios | |
| Hitos con elementos de continuidad y de cambio | |

Finalizado el ejercicio, se sugiere orientar la reflexión final en torno a las siguientes preguntas:



- *¿Qué elementos de continuidad y de cambio podemos observar en todos estos hitos?*
- *¿Qué hitos dan cuenta o se relacionan con algún objetivo actual de la escuela?, ¿de qué manera se relacionan?*
- *¿Cuáles de estos hitos podemos resignificar o analizar en mayor profundidad para que contribuyan a los objetivos actuales de nuestra comunidad educativa?*



Café del Mundo

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|--|---|--|
| Esta actividad se puede implementar con toda la comunidad educativa, por estamentos o con representantes de los distintos actores; no tiene límite respecto de la cantidad de participantes. | <ul style="list-style-type: none">▪ Generar un espacio distendido de conversación sobre el quehacer educativo en la escuela/liceo.▪ Intercambiar ideas y opiniones sobre participación de la comunidad educativa, para crear conocimiento conjunto y generar estrategias de acción. | <ul style="list-style-type: none">▪ Compromiso y participación▪ Formulación de estrategias y planes de acción▪ Evaluación institucional | <ul style="list-style-type: none">▪ Papelógrafos▪ Tarjetas o posit autoadhesivos▪ Plantilla de síntesis "Café del Mundo", copiada en un papelógrafo o pizarra▪ Un/a moderador/a por mesa.▪ Un/a dinamizador/a de la actividad. |

 **Tiempo estimado:**
60 minutos

Orientaciones

La dinámica del Café del Mundo consiste en rondas de conversaciones alrededor de una mesa, en torno a preguntas definidas con antelación. Cada ronda tiene una duración de 15 minutos.

Para el éxito de la actividad, se recomienda que los grupos no excedan las 5 o 6 personas, para facilitar la conversación.

En cada ronda, los participantes opinan y conversan respecto de una pregunta; transcurridos los 15 minutos, los participantes elijen otra mesa y continúan por otros 15 minutos con la pregunta 2 y repiten el procedimiento con la pregunta 3. La idea es promover la discusión sobre un mismo tema entre todos los participantes.

Etapa 1. Preparación

- Como la idea es generar un ambiente distendido, se recomienda cubrir las mesas con un papelógrafo, a fin de que los participantes puedan hacer anotaciones o comentarios durante las rondas de conversaciones.
- En cada mesa debe haber un moderador, que permanece en la misma mesa durante toda la actividad; su rol es plantear las preguntas, tomar nota de las ideas centrales de cada ronda de conversación, dar la bienvenida a los participantes, moderar los tiempos, facilitar que todos los participantes tengan oportunidad de hablar y mantener un ambiente cordial de conversación.

Etapa 2. Rondas de conversaciones

- El moderador de mesa hace una ronda rápida de presentaciones e informa que pueden escribir, dibujar o hacer anotaciones en el papelógrafo con las ideas que se les van ocurriendo.
- Se plantea la primera pregunta y se motiva la conversación durante 15 minutos. Terminado este tiempo, el moderador despide a los participantes y da la bienvenida a los nuevos invitados a su mesa.
- Se plantea la segunda y la tercera pregunta, repitiendo el proceso anterior.
- Los participantes, a su vez, rotan y se llevan a su nueva mesa y a su nuevo grupo las reflexiones sostenidas en sus rondas de conversaciones anteriores. Lo que se busca es que las ideas se entrelacen y se generen nuevos conocimientos y reflexiones, con el aporte de todos.



Preguntas sugeridas para la conversación:

En esta actividad se propone plantear el tema de la participación: el equipo de gestión puede definir otro tema, en cuyo caso se pueden ajustar las preguntas.

A continuación, se sugieren una serie de preguntas, de distinto nivel de complejidad, de las cuales se recomienda seleccionar o adaptar no más de tres:

- 1) *¿El sello del establecimiento educacional contribuye a promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa?*
- 2) *¿Cómo se vincula la participación de los distintos miembros del establecimiento educacional con el logro de los aprendizajes de los estudiantes?*
- 3) *¿A qué miembros de la comunidad educativa resulta prioritario motivar para que participen y se involucren más con el quehacer de la escuela y por qué?*
- 4) *¿En qué aspectos o ámbitos me gustaría participar?*
- 5) *¿Qué estrategias se pueden implementar para promover la participación efectiva de toda la comunidad educativa?*
- 6) *¿Qué espacios o instancias de participación existen en la escuela?*
- 7) *¿Nuestra comunidad educativa participa de la vida del barrio/población y de qué manera?*
- 8) *¿Existen actividades en la escuela que motiven la participación y cuáles son?*
- 9) *¿Qué obstáculos o dificultades podemos identificar para lograr mayor participación?*
- 10) *¿En qué organizaciones, grupos o instancias participo regularmente, fuera de la escuela?*

Etapa 3. Puesta en común

- El moderador va anotando las ideas centrales en papel lustre o posit autoadhesivo (una idea por cada papel) y terminadas las 3 rondas de conversaciones, cada moderador dispone de 3 o 4 minutos para exponer los aspectos más relevantes que ha recogido en su mesa y va pegando los posit en el recuadro correspondiente en el papelógrafo de síntesis.


| PLANTILLA DE SÍNTESIS CAFÉ DEL MUNDO | | |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Pregunta 1 | Pregunta 2 | Pregunta 3 |
| | | |
| | | |

- En plenaria, se motiva la discusión en torno a las ideas planteadas por cada moderador y que fueron pegadas en la planilla, y se realiza una síntesis seleccionando dos o tres sugerencias viables de abordar en el corto o mediano plazo.



Mapa de recursos⁴

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|---|---|--|
| Docentes, directivos y asistentes de la educación. Para el buen desarrollo de la actividad, se recomienda trabajar con grupos que no excedan las 25 personas. | <ul style="list-style-type: none">Identificar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos comunes de la comunidad educativa. | <ul style="list-style-type: none">Compromiso y participaciónComprensión del entornoAnálisis de la información para la toma de decisionesColaboración | <ul style="list-style-type: none">PapelógrafosTarjetas o posit autoadhesivosPlumones |

 **Tiempo estimado:**
90 minutos

Orientaciones

Esta estrategia favorece la identificación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos comunes definidos en el Proyecto Educativo Institucional, involucrando en el análisis tanto los recursos disponibles, como aquellos que se requiere gestionar o desarrollar.

La estrategia requiere la conformación de 4 grupos, y se sugiere que estos estén conformados por 5 o 7 personas, de manera de favorecer la discusión.

4. Material adaptado del documento de trabajo Programa de Apoyo para la gestión de Redes de Mejoramiento Escolar, MINEDUC, 2015.

Etapa 1: (10')

- Se invita al grupo a formar 4 equipos. A cada grupo se le entrega un taco de posit y un papelógrafo.
- Se invita a reflexionar individualmente, durante un minuto, bajo la siguiente consigna: *"¿con qué recursos cuenta nuestra escuela/liceo para alcanzar su visión y misión institucional?"*. Se les solicita no diferenciar si son recursos humanos o materiales. Se van pegando en su papelógrafo, sin un orden en particular.

Etapa 2: (15')

- Cada grupo entrega su papelógrafo con los posit al grupo ubicado a su izquierda.
- Cada grupo revisa las anotaciones realizadas con los recursos que identificó el grupo anterior y reflexionan en torno a la siguiente pregunta: *"¿cuáles de los recursos identificados por el grupo anterior consideran ustedes prioritarios para lograr la visión y misión declaradas en el PEI de nuestra escuela/liceo?"*
- El grupo encierra en un círculo los recursos que identifica como prioritarios.

Etapa 3: (15')

- El grupo toma este papelógrafo y lo entrega al siguiente grupo que está a su izquierda.
- Se les solicita a los grupos que revisen el papelógrafo con los recursos priorizados por el grupo anterior (es decir, los posit encerrados en un círculo).
- Cada grupo conversa sobre la siguiente pregunta: *"¿qué recursos consideran que hacen falta para alcanzar la visión y la misión declaradas en nuestro PEI?"*. Se les solicita que escriban sus ideas directamente en el papelógrafo.

Etapa 4: (20')

- Se les solicita que roten por última vez el papelógrafo al cuarto grupo que está a su izquierda, el que será responsable de organizar y agrupar la información de la siguiente forma:
 - › Los recursos prioritarios para lograr implementar y desarrollar efectivamente nuestra visión y misión como comunidad educativa, son....
 - › Los recursos con los que contamos para ello, son...
 - › Los recursos que necesitamos gestionar y conseguir, son....

Plenaria: (30')




Cada equipo presenta su mapa de recursos y se motiva la reflexión compartida en torno a la pregunta: *¿Cómo gestionamos y/o desarrollamos los recursos que nos faltan o están debilitados o son insuficientes?*

A fin de dar continuidad a esta actividad, se sugiere organizar las conclusiones a fin de formular estrategias y planes de acción, priorizando los recursos a gestionar.



Árbol de objetivos

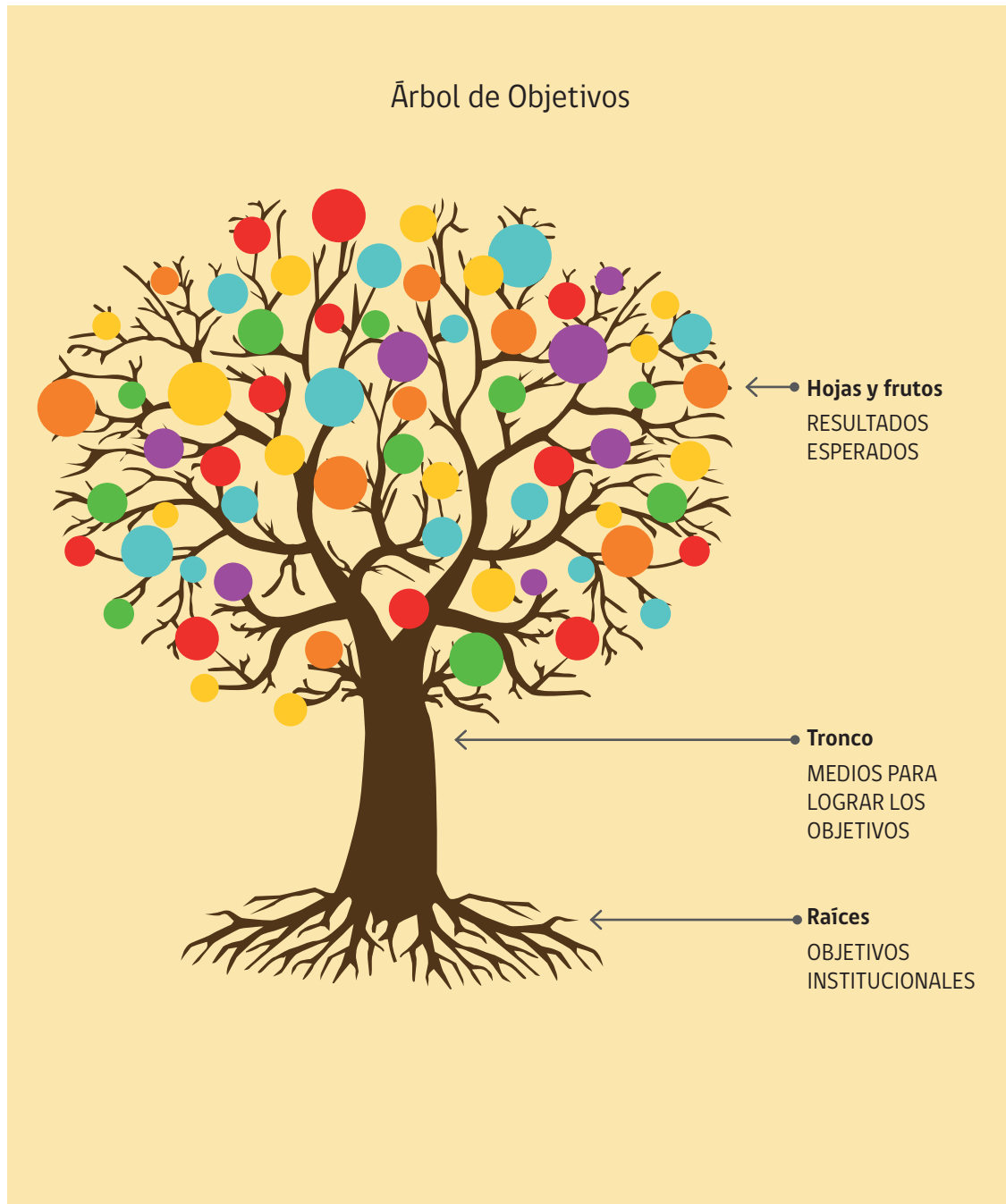
| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|--|---|--|
| Esta actividad se puede implementar con toda la comunidad educativa, por estamentos o con representantes de los distintos actores. | <ul style="list-style-type: none"> Integrar el análisis respecto de las estrategias necesarias para alcanzar objetivos comunes a nivel institucional. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluación institucional Formulación de estrategias y planes de acción Colaboración | <ul style="list-style-type: none"> Afiche desplegable: Árbol de Objetivos Tarjetas o posit autoadhesivos PEI |
|  | | | Tiempo estimado: 60 minutos |

Orientaciones

El árbol de objetivos es una herramienta que permite analizar participativamente los objetivos educativos e institucionales a mediano y largo plazo de la comunidad escolar; es un material versátil, ya que permite definir preguntas de distinto orden, dependiendo de los grupos con los que se desee trabajar y los objetivos específicos. En ese sentido, se puede implementar para realizar un análisis general de los objetivos institucionales, o bien, aplicarlo respecto de situaciones acotadas o temas específicos, por ejemplo, la convivencia escolar.

A través de la imagen de un árbol se hace referencia a una metáfora que se describe como contexto al inicio del trabajo grupal:

A modo de ilustración:



Se conforman grupos de 6 o 7 personas; si el grupo es pequeño, la actividad se puede realizar con un solo grupo.

Se les solicita a los participantes que reflexionen y argumenten en torno a cada ámbito, siguiendo el orden desde las raíces, es decir, identificando en primer lugar los objetivos institucionales. La reflexión puede ser apoyada por aspectos relevantes de abordar para cada establecimiento educacional contenidos en el Proyecto Educativo Institucional.

El análisis se realiza a partir de la pregunta:



¿Cuáles son los logros y las brechas que identificamos en cada área para concretizar el PEI en nuestra institución?

Las ideas y/o argumentos se ubican en el lugar correspondiente del árbol.

Cada grupo expone sus conclusiones e ideas fuerzas producto de la reflexión.

Posteriormente se pueden proponer un plan de acciones priorizadas para disminuir las brechas.

3

MÓDULO

Principio de Colaboración

como eje movilizador de la
comunidad educativa

La colaboración implica generar procesos formativos y educativos basados en dos conceptos claves, *la confianza y la cooperación, sobre la base de la visión y objetivos compartidos que se esperan alcanzar.*

El trabajo colaborativo es un proceso complejo y no lineal, es decir, existen avances y retrocesos y los cambios son disimiles. Su principal dificultad radica en la tendencia a la competencia y al aislamiento que se encuentra instalada en parte del sistema educativo como una forma naturalizada de abordar los procesos.


Existen situaciones que se confunden con trabajo colaborativo, como por ejemplo la ayuda y colaboración *puntual* que se prestan unos a otros cuando es requerida, la puesta en común de algunas situaciones específicas, o los procedimientos *meramente formales* en los que se realizan consultas sobre algunos aspectos, entre otros, pero que no forman parte del repertorio de prácticas institucionalizadas reconocidas por la comunidad.

El desarrollo de una cultura colaborativa favorece tanto en lo individual como en el colectivo, el desarrollo de pensamiento crítico, sobre la base del dialogo constructivo. Fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, a la vez que disminuye el aislamiento generando ambientes de aprendizaje enriquecidos, que inciden en climas laborales más saludables, promueve el compromiso profesional, la cohesión grupal, la autonomía y satisfacción personal, aspectos todos que impactan directamente en las estrategias de enseñanza y en las interacciones entre los distintos actores de la comunidad educativa.

Los principales desafíos son, por tanto, afianzar la visión compartida respecto de los fines institucionales, reconocer las condiciones y liderazgos como potenciales nodos que abren nuevas posibilidades de conformar sub redes en torno a conocimientos, temas, habilidades, recursos, entre otros.

M 3

Tertulia pedagógica dialógica

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|--|---|---|
| <p>Docentes y directivos</p> <p>Esta actividad también se puede realizar con todos los estamentos de la comunidad educativa: la distinción es que con participantes que no son docentes se trataría de una tertulia dialógica (no pedagógica dialógica).</p> | <ul style="list-style-type: none"> Promover el diálogo igualitario y la reflexión crítica respecto del quehacer pedagógico. Generar nuevo conocimiento a través del intercambio de diferentes puntos de vista frente a un mismo texto. | <ul style="list-style-type: none"> Colaboración Escucha activa Participación Pensamiento crítico y reflexivo. | <ul style="list-style-type: none"> Texto seleccionado Moderador/a |
|  | | | <p>Tiempo estimado: 60 minutos</p> |

Orientaciones

Las tertulias pedagógicas dialógicas se basan en los principios del *aprendizaje dialógico*, y consiste en el análisis conjunto de un texto en particular, en el que no se busca alcanzar consensos, sino que cada participante pueda expresar sus interpretaciones y reflexiones, logrando generar así nuevo conocimiento a partir de las distintas visiones.

La premisa en esta estrategia es que todas las personas pueden aportar al diálogo, no hay expertos, sino que todos son aprendices, por lo que desaparecen las jerarquías de poder: no se desempeñan los roles de director, docente o estudiantes, sino que todos los participantes se relacionan a través de un diálogo igualitario.

Un concepto central es el de *inteligencia cultural*, que parte del reconocimiento de la existencia de diferentes tipos de inteligencias y de habilidades y de que todas las personas tienen una inteligencia cultural según su contexto, su

experiencia y sus habilidades comunicativas: es a partir del diálogo igualitario que todas ellas pueden aportar sus saberes culturales, dialogar, cuestionar y crear conocimiento.

La secuencia de la Tertulia, es la siguiente:

Etapa 1

- Se selecciona un texto y se les entrega con antelación a los participantes, de manera que tengan tiempo de leerlo antes del encuentro. Se les indica que deberán subrayar los párrafos o frases que les hayan llamado la atención o que les provoque una reflexión.
- Si se trata de textos extensos, definir qué páginas o capítulos se leerán, la idea es que no sean más de 10 páginas por vez. Esta estrategia se puede implementar de manera regular, leyendo por capítulos un texto completo en sucesivas tertulias.

Etapa 2

- El moderador presenta la actividad y entrega las indicaciones para la tertulia:
 - › Habrá rondas sucesivas de comentarios. En cada ronda, el moderador solicitará que las personas que deseen compartir y comentar algún párrafo levanten la mano, y anotará a las 3 primeras personas.
 - › La primera persona en compartir sus comentarios, dispondrá de dos minutos. Debe partir indicando la página en que se encuentra el párrafo que quiere comentar, a fin de que todos los participantes lo puedan leer. Luego de leerlo en voz alta, comparte por qué ese párrafo llamó su atención, y las reflexiones que le provocan.
 - › Una vez que termina de hacer sus comentarios, el moderador abrirá una ronda de 3 minutos de comentarios, para que los participantes que lo deseen comenten sobre la opinión compartida.
 - › La ronda de comentarios debe centrarse en enriquecer o entregar una postura personal frente al párrafo leído.
 - › Al término de los comentarios, el moderador solicitará a la segunda persona que levantó la mano que lea el párrafo que destacó, siguiendo las mismas indicaciones.

- › Una vez que las tres primeras personas han leído y comentado sus textos, el moderador consulta a otras tres personas que deseen compartir sus textos destacados.
- › Se continúa esta secuencia (3 personas leen y comentan voluntariamente sus textos destacados y los demás opinan; luego se solicita a tres personas más) hasta completar un máximo de una hora de tertulia.

Etapa 3: cierre

Existen diversas maneras de cerrar esta actividad y cada equipo puede implementar la que resulte más adecuada a sus intereses: el objetivo debe estar centrado en seguir avanzando en la apropiación de una forma igualitaria y colaborativa de dialogar e intercambiar saberes. Algunas posibilidades son:

- Continuar con un mismo texto, en encuentro sucesivos, hasta completarlo y realizar un análisis final.
- Rotar al moderador/a y seleccionar participativamente un nuevo texto en cada tertulia.
- Terminar cada tertulia haciendo una breve síntesis de los conceptos más reiterados.

Textos sugeridos:


- Bruner, J. (2000). La educación, puerta de la cultura. Barcelona: Paidós⁵
- Freire, P. (2015). Pedagogía del Oprimido. Madrid: Siglo XX.⁶

5. Disponible en: http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/Exposici%C3%B3n_1_Sesi%C3%B3n_4.pdf?revision_id=34811&package_id=34782

6. Disponible en: <http://www.ensayistas.org/critica/liberacion/varios/freire.pdf>

M 3

Análisis de incidentes críticos⁷

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|---|--|--|--|
| <p>Docentes, directivos y asistentes de la educación</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar reflexión entre profesores, directivos y asistentes de la educación para desarrollar progresivamente respuestas colaborativas más efectivas para atender los incidentes críticos ocurridos en el espacio escolar. ▪ Promover el análisis crítico y constructivo acerca las prácticas y conductas arraigadas, que inciden en el proceso educativo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retroalimentación ▪ Colaboración ▪ Formulación de estrategias y planes de acción | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pauta de análisis de incidentes críticos, una copia por participante (ANEXO N° 3) ▪ Un caso o situación real ocurrida en el establecimiento, para el análisis. |
| <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <p>Tiempo estimado: 60 minutos</p> </div> | | | |

7. Adaptada de Nail, O., Gajardo, J., y Muñoz, M. (2012). La técnica de análisis de incidentes críticos: Una herramienta para la reflexión sobre prácticas docentes en convivencia escolar. *Psicoperspectivas*, 11(2), 56-76. Recuperado el 19 de abril de 2015 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

Orientaciones

El análisis de incidentes críticos corresponde al método de estudio de caso y es una estrategia de análisis e interpretación de acontecimientos y situaciones especiales que suceden en la escuela, dentro y fuera del aula.

Por lo general, estos "incidentes" son interpretados y abordados de manera diferente según quien los afronte, dada la diversidad existente entre los mismos profesores, directivos y asistentes de la educación, en especial cuando no existen instancias de diálogo o colaboración o estas son débiles.

Esta estrategia permite identificar no solo una situación en particular y la forma en que fue abordada, sino que también reconoce y valora las emociones suscitadas en los involucrados.

Preparación:

Previo a la jornada de análisis, el equipo de gestión solicita a docentes, directivos y asistentes de la educación que piensen en alguna situación difícil, inesperada o conflictiva que debió afrontar, y que voluntariamente desee compartir con el resto del equipo para su análisis, y se les entrega una copia de la pauta de incidentes críticos.

Una vez definido quién o quiénes compartirán su experiencia, se le solicita que completen la pauta. Se debe evitar individualizar a los estudiantes u otras personas involucradas en el análisis del caso, de manera de mantener el foco en la práctica pedagógica y no en la conducta individual.

El equipo de gestión o quien actúe como moderador, debe informar que los comentarios y reflexiones no deben dirigirse a criticar a quien está compartiendo su experiencia, sino a contribuir a la discusión constructiva para lograr aprendizajes compartidos.

En la reunión de análisis:

La persona definida para compartir su experiencia, describe la situación, siguiendo la pauta de incidentes críticos hasta el punto 4:

- 1) Presentación del caso
- 2) Emociones despertadas
- 3) Actuación profesional
- 4) Resultados de esta actuación

Una vez presentado, se abre la discusión con todo el equipo, en torno a los siguientes puntos:

- 5) Dilemas.
- 6) Enseñanzas del caso.

Finalmente, se adoptan acuerdos en función de los nuevos aprendizajes alcanzados colectivamente.

M 3

Mapa de actores: mi mapa de red social

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|---|--|---|
| <p>Esta actividad se puede implementar con toda la comunidad educativa, por estamentos o con representantes de los distintos actores.</p> <p>Para un mejor funcionamiento, se recomienda trabajar con grupos de no más de 20 personas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Identificar y representar gráficamente las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, indicando diferentes modos de interacción. Reconocer las acciones y motivaciones de los distintos actores de la comunidad educativa, y su aporte a la consecución de la visión y misión institucional. | <ul style="list-style-type: none"> Reflexión sobre las prácticas Comprensión del entorno Colaboración | <ul style="list-style-type: none"> Papelógrafos Plumones, lápices |



Tiempo estimado:
60 minutos

Orientaciones

El Mapeo de Red Social se basa en la técnica del Ecomapa, que es una herramienta de representación gráfica que permite identificar las redes y los recursos con los que cuenta un actor determinado, y que surgió inicialmente para el diagnóstico familiar.

Aplicado al contexto escolar, el Ecomapa permite una reflexión individual y colectiva respecto de las interacciones que cada actor tiene, sus intereses y los aportes que puede realizar para los objetivos institucionales.

Primera parte: trabajo individual (20')

A cada participante se le entrega un pliego de papel y lápices, y se le solicita que dibuje un círculo al centro que lo represente a él o ella y, a partir de ahí, que represente gráficamente distintos elementos, de acuerdo a las siguientes consignas (se pueden agregar otras):



- *¿Con quiénes o qué actores de la comunidad educativa me relaciono habitualmente?* (Dibujar más cerca del círculo central a las personas con las que interactúa más frecuentemente, y más distante a las personas o actores con los que se relaciona de manera más ocasional).
- *¿Qué temas o contenidos desarrollo con estas personas?, ¿temas personales y profesionales?, ¿solo personales?, ¿solo profesionales?*
- *¿Qué otros temas, de los que se desarrollan en la escuela, me interesan, pero no tengo relación directa con ellos?*
- *¿Qué recursos personales puedo aportar a la comunidad educativa?, ¿con quiénes me podría vincular para aportar más, con mis recursos?*

Se invita a los participantes a graficar libremente sus relaciones con los demás miembros de la comunidad educativa, usando símbolos, colores, dibujos, etc.

Segunda parte: conversatorio (40')

Terminados los mapas individuales, se pegan en una pared y se invita a los participantes a recorrer el salón y a revisar los mapas realizados por los demás, identificando similitudes y aspectos que les llamen la atención.

Terminado el recorrido, se promueve un conversatorio entre los participantes en torno a ideas para promover mayor acercamiento con las personas o actores que aparecen más distantes, **centrando la reflexión en estrategias institucionales y no individuales.**

M 3

Mapa de actores: **sociograma**

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|--|---|---|
| <p>Esta actividad se puede implementar con toda la comunidad educativa, por estamentos o con representantes de los distintos actores.</p> <p>Para un mejor funcionamiento, se recomienda trabajar con grupos de no más de 20 personas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Identificar y representar gráficamente las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, indicando diferentes modos de interacción. Reconocer las acciones y motivaciones de los distintos actores de la comunidad educativa, y su aporte a la consecución a la visión y misión institucional. | <ul style="list-style-type: none"> Comprensión del entorno Formulación de estrategias y planes de acción. | <ul style="list-style-type: none"> Afiche desplegable: Mapa de Actores Hojas blancas Posit autoadhesivos o tarjetas |
|  | | | <p>Tiempo estimado: 90 minutos</p> |

Orientaciones

El Mapa de Actores o sociograma tiene como propósito representar gráficamente las relaciones sociales que están presente, en un momento determinado, entre un conjunto de actores, con vistas a mejorar y fortalecer las interacciones sin perder de vista los sentidos y fines de la comunidad educativa. Este ejercicio se plantea como continuación del ejercicio anterior, y está más centrado en la reflexión colectiva.

Esta técnica permite a la comunidad educativa identificar y valorar los aportes de cada actor, y cuáles requieren ser potenciados o reforzados, a fin de promover la participación y el trabajo colaborativo.

Etapa 1: (30')

Se conforman grupos heterogéneos de 5 a 6 personas, y se les solicita que reflexionen en torno a las siguientes consignas:

Teniendo en consideración las características de nuestra comunidad educativa y nuestros sellos institucionales:

- ¿qué actores tienen incidencia en el logro de nuestras metas institucionales?
- ¿qué contribución específica puede realizar cada uno de estos actores al logro de nuestros objetivos institucionales?
- ¿qué disposición tienen estos actores para aportar al logro de los objetivos institucionales?

Como **actor** se entenderá a las personas (definidas por su rol, no por su nombre, ej: docente, encargado de convivencia, trabajador social, etc.), instituciones u organismos que pueden aportar a los objetivos y metas institucionales

Las ideas se van consignando en la siguiente matriz:

| MATRIZ DE ACTORES | | |
|-------------------|--------|-----------------------|
| Actores | Aporte | Disposición o interés |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

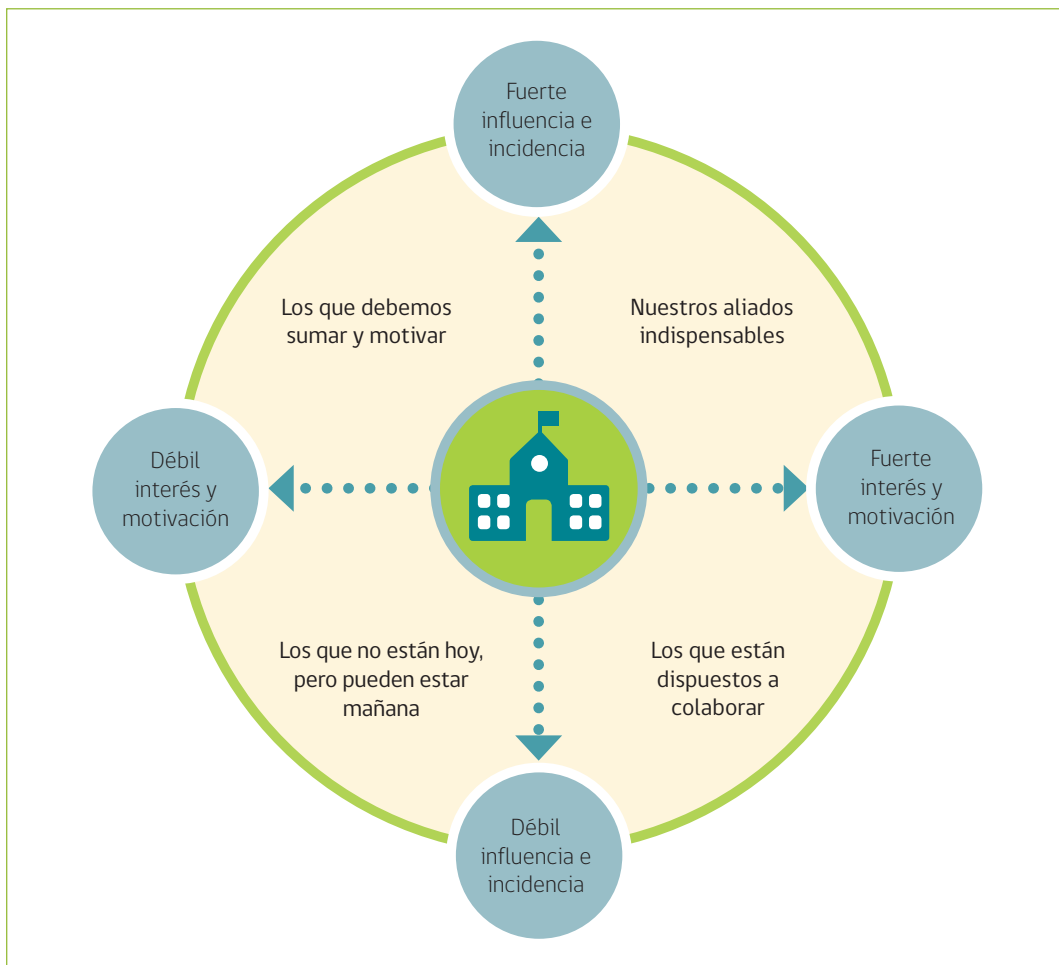
Etapa 2: (20')

Con el análisis anterior, se solicita a los grupos que construyan un mapa de actores; para ello, anotar en los posit los actores identificados en la matriz (un actor por posit) y los van ubicando en el Mapa de actores (afiche desplegable), considerando:

- Su incidencia e influencia para mejorar la gestión institucional y los aprendizajes de los estudiantes (relevancia o grados de poder).
- Su disponibilidad o interés por apoyar a la escuela/liceo (motivación).

Cada grupo ubica sus posit: en esta etapa no importa que se repitan o que un mismo actor esté en posiciones diferentes, porque eso representa la comprensión de cada grupo.

Mapa de actores



Plenaria: (25')

En plenaria, se promueve la discusión entre todos los participantes, definiendo colectivamente qué ubicación le corresponde a cada actor, aportando argumentos en función de su relevancia para el quehacer del establecimiento y su disponibilidad o interés.

El producto de esta actividad permite identificar y priorizar los actores necesarios para la gestión institucional, generando información dinámica para la elaboración de estrategias pertinentes: es importante destacar que la síntesis realizada corresponde al momento actual de la escuela, ya que aquellos actores que quedan ubicados en el cuadrante de “débil influencia y débil interés” no necesariamente permanecerán en la misma posición en el futuro, ya que pueden aumentar su motivación o su nivel de relevancia de acuerdo a diversos factores, especialmente por la propia dinámica colaborativa de la comunidad educativa.

4

MÓDULO

Principio de Proyección
de la comunidad educativa,
como una red colaborativa
para la mejora

La proyección es la capacidad de una red de producir nuevos conocimientos a partir del intercambio y análisis de las prácticas y procesos, para posteriormente ampliarlos e incorporarlos en la cultura escolar.


Se ve reflejada en la **sustentabilidad** de estas transformaciones, es decir, en cómo los integrantes de la red son capaces de mantener y proyectar por sí mismos las metas comunes y los logros alcanzados, apropiándose de grados de autonomía que les permitan proponer ideas y llevarlas adelante a través de la reflexión y la revisión sistemática de lo que van realizando con sus pares y estudiantes.

Los elementos esenciales para proyectar y sustentar una red son la definición de una visión educativa compartida respecto del quehacer y cómo, a través de la institucionalización de prácticas colaborativas, más allá de los cambios a corto plazo, es posible avanzar en el logro de esta misión.



Comunidad educativa, aprendizaje y su proyección a través del PEI

| Dirigido a | Objetivos | Capacidades | Recursos y materiales |
|--|---|---|---|
| Esta actividad se puede implementar con toda la comunidad educativa, por estamentos o con representantes de los distintos actores. Para un mejor funcionamiento, se recomienda trabajar con grupos pequeños. | <ul style="list-style-type: none">Reconocer los elementos centrales que constituyen el Proyecto Educativo Institucional y su significancia para el logro de la Misión, fines educativos y formativos. | <ul style="list-style-type: none">Reflexión conjunta sobre la implementación de las prácticas y acciones.Análisis de los avances y dificultades sobre la implementación. | <ul style="list-style-type: none">Proyecto educativo institucionalBuzón, caja o similarTarjetas |

 **Tiempo estimado:**
60 minutos

Orientaciones

Esta actividad tiene como propósito que los equipos reflexionen y analicen el nivel de logros y avances, así como las dificultades y oportunidades con que cuenta la comunidad educativa de acuerdo a los sentidos y fines definidos en el Proyecto Educativo Institucional.

La invitación es a revisar los sellos educativos y formativos del PEI, las estrategias y acciones contenidas en los instrumentos de planificación y gestión en función de algunos criterios como: pertinencia, eficacia, mejora continua. Este ejercicio se puede realizar en una o varias sesiones de trabajo, de acuerdo con los aspectos y la profundidad del análisis que se requieran revisar.

Primera parte: trabajo individual (10´)

Los participantes responden individualmente y en forma anónima, la siguiente pregunta:



¿Cuál es el valor/sello y/o virtud que se destaca como parte identitaria en su comunidad educativa?

A continuación, se depositan las respuestas en un buzón.

Segunda parte: trabajo grupal (20´)

Se abre el buzón y se distribuyen al azar y de manera equitativa las tarjetas que contienen las respuestas. Se invita a revisar cada una, contrastándolas con los sellos educativos y formativos definidos en el PEI. Algunas preguntas que pueden orientar la reflexión son:



- *¿Cómo se proyecta este principio y/o virtud en los objetivos estratégicos del PME?*
- *¿En qué estrategias y acciones de la gestión pedagógica se visualizan estos principios?*

El grupo elabora la respuesta en base al análisis y con ejemplos.

Tercera parte: plenaria (30´)

Cada grupo comparte sus respuestas.

Se completa en un cuadro con las respuestas y sus fundamentos.

| Valor y/o principio / sellos | Fundamentos | Ejemplos de acciones |
|------------------------------|-------------|----------------------|
| | | |
| | | |

Cierre: (15´)

Se establecen acuerdos para fortalecer la sustentabilidad de los aprendizajes alcanzados por la comunidad educativa, visibilizando y enriqueciendo los valores/ principios/sellos en el Plan de Mejoramiento Educativo y en el PEI.

La actividad puede repetirse realizando el análisis de cada una de las políticas que están a la base de los planes normativos.

ANEXOS

ANEXO 1

Pauta escalera de la **retroalimentación**

| RETROALIMENTACIÓN PARA | |
|--|--|
| <p>1. Aclarar</p> <p>¿Existen aspectos que considera que no ha comprendido bien?</p> | |
| <p>2. Valorar</p> <p>¿Qué observa, que le llama la atención, ya que lo encuentra particularmente relevante, innovador, interesante?</p> | |
| <p>3. Expresar inquietudes</p> <p>¿Detecta algunos problemas o desafíos potenciales? ¿Hay algo con lo que no está de acuerdo?</p> | |
| <p>4. Ofrecer sugerencias</p> <p>¿Tiene algunas sugerencias acerca de cómo abordar las inquietudes que ha identificado en el paso anterior?</p> | |

ANEXO 2

Rúbrica: la Comunidad Educativa como red de aprendizajes

| PRINCIPIOS | ÍTEMS | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| FINALIDAD | Docentes, directivos y asistentes de la educación comparten visiones para mejorar la gestión, teniendo como foco el aprendizaje de todo el estudiantado. | | | | | |
| | Las personas de la comunidad educativa están abiertas al cambio y a la innovación pedagógica. | | | | | |
| | La finalidad de la comunidad educativa está explícitamente orientada a alcanzar los sellos formativos definidos en el PEI. | | | | | |
| | Existe involucramiento, compromiso y participación de parte de la comunidad educativa en el quehacer institucional. | | | | | |
| | Los valores compartidos guían la reflexión, las prácticas pedagógicas y la gestión institucional. | | | | | |
| | Todos los actores de la comunidad educativa participaron en la definición de los objetivos y sellos institucionales y comparten una visión común. | | | | | |

| PRINCIPIOS | ÍTEMS | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| COLABORACIÓN | El equipo directivo y el profesorado son accesibles y están disponibles para acercarse y conversar con ellos. | | | | | |
| | El profesorado comparte información, estrategias y recursos pedagógicos. | | | | | |
| | Docentes, directivos y asistentes de la educación trabajan colaborativamente en la planificación e implementación de estrategias y en la resolución de problemas. | | | | | |
| | Los docentes reflexionan colectiva y sistemáticamente sobre su práctica pedagógica y hacen observaciones basadas en evidencias. | | | | | |
| | Se comparten conflictos y problemas críticos y se buscan soluciones de manera colaborativa, que sirven de aprendizaje para todo el equipo. | | | | | |
| | Existen relaciones interpersonales basadas en la colaboración, el respeto, la confianza y la crítica constructiva. | | | | | |
| | Se rescata y se valora la experiencia y los saberes de estudiantes y sus familias, integrándolos en el quehacer institucional y en las prácticas pedagógicas. | | | | | |

| PRINCIPIOS | ÍTEMS | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|-------------------|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| PROYECCIÓN | Existen espacios definidos para la reflexión y el intercambio de ideas. | | | | | |
| | Existen espacios sistemáticos y regulares para la reflexión y el intercambio de ideas. | | | | | |
| | Los espacios de participación están claramente definidos y funcionan de manera autónoma. | | | | | |
| | Se sistematizan y comparten los aprendizajes surgidos de la reflexión sobre las prácticas. | | | | | |
| | Existen prácticas que promueven la unidad, el sentido de identidad y pertenencia entre los miembros de la comunidad educativa. | | | | | |

ANEXO 3

Pauta de análisis de incidentes críticos

| ASPECTO | DESCRIPCIÓN | COMENTARIOS |
|------------------------------|---|-------------|
| Presentación del caso | Se describe la situación, el incidente en sí, de la manera más objetiva posible. Este punto carece de toda interpretación subjetiva del hecho y se debe evitar emitir un juicio valórico respecto de lo sucedido. Se describe la situación en sí misma, en el orden temporal en que ocurren los hechos, vale decir: cómo comienza, qué sucede luego y cómo finaliza la situación, evitando individualizar a los involucrados. | |
| Emociones despertadas | Se entenderá por emoción aquel estado anímico, afectivo, espontáneo y pasajero que aparece frente a un estímulo determinado, pudiendo ser positiva o negativa. De acuerdo con esto, y frente al incidente crítico, se deben enunciar aquellas emociones que se presentan en el momento en que se enfrentó el incidente, recordando que es una descripción y no una interpretación. | |
| Actuación profesional | Es el relato de la actuación del/a profesor/a, directivo/a o asistente de la educación en el manejo del incidente crítico, específicamente lo que hizo y también lo que no hizo. Este punto constituye la descripción de la reacción inmediata, sea ésta positiva o negativa y, como tal, carece de todo juicio valórico. | |

| ASPECTO | DESCRIPCIÓN | COMENTARIOS |
|-------------------------------------|---|-------------|
| Resultados de esta actuación | Es el hecho de describir, en forma de problemas o de consecuencias, los efectos que tuvo la acción profesional en los diferentes implicados en el incidente, poniendo énfasis en preguntas como: ¿Qué pasó con los demás estudiantes? ¿Cómo reaccionaron? ¿Qué dijeron? ¿Qué pasó con el profesor/directivo/ asistente y los protagonistas del hecho? | |
| Dilemas | En esta sección se deben dar respuestas a preguntas como: ¿Qué dificultades ha planteado este caso? ¿Podría haber sido resuelto de otra manera? En resumen, es el planteamiento de las problemáticas suscitadas a partir del hecho. | |
| Enseñanzas del caso | Se pretende responder a preguntas como: ¿Qué podemos aprender de esta situación? ¿Qué aprendieron los demás? Se detectan las necesidades de aprendizaje, a partir de lo sucedido, y la posible aplicabilidad de lo ocurrido en situaciones similares, sirviéndole de experiencia al profesional que se ve enfrentado al incidente, adquiriendo así la experiencia necesaria para poder reaccionar frente a otro hecho similar, o pudiendo prever el incidente en un futuro. | |
| Acuerdos | En función de la reflexión, se establecen acuerdos y se adoptan decisiones que permitan incorporar estos aprendizajes: ¿se deben adoptar medidas colectivas para prever o afrontar situaciones como la descrita?, ¿debe incorporarse como acción en el Plan de Gestión de la Convivencia o el PME?, ¿se debe describir este tipo de situaciones en el Reglamento Interno? | |

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Aubert, A.; Flecha, A.; García, C.; Flecha, R. y Racionero, S. (2008). **Aprendizaje dialógico en la Sociedad de la Información**. Barcelona: Hipatia

Ballesta, L., Orte, C., Oliver, J. y March, M. (2003). **Metodología para el trabajo socioeducativo en red**. Recuperado el 11 de agosto de 2017 de:
http://www.academia.edu/3064063/Metodologia_para_el_trabajo_socioeducativo_en_red

Del Castillo, M. (2014) **Mapeo de actores. Procesos y mecanismos de concertación**. Proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation. Recuperado el 10 de mayo de 2017 de:
https://assets.helvetas.org/downloads/mapeo_de_actores.pdf

Echeverría, R. (1999) **El Arte de la Retroalimentación en los equipos de alto desempeño**. Recuperado el 09 de enero de 2017 de:
<http://www.gestionsistemica.cl/wp-content/uploads/2015/03/EL-ARTE-DE-LA-RETROALIMENTACION-EN-LOS-EQUIPOS-DE-ALTO-DESEMPEÑO.pdf>

Johnson, D. y Johnson, R. (1999). **Aprender juntos y solos**. Buenos Aires: Aiqué. Recuperado el 25 de abril de 2015 de:
<http://www.terras.edu.ar/biblioteca/30/30JOHNSON-David-JOHNSON-Roger-Apendice.pdf>

MINEDUC (2017) **Estudio sobre la implementación de las Redes de Mejoramiento Escolar**. Disponible en
<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/Resumen-ejecutivo-redes-mejoramiento2017.pdf>

Muijs, D. (2010). **¿Por qué trabajar en red? Aspectos Teóricos**. Recuperado el 23 de abril de 2017 de:
http://www.fundacionarauco.cl/_file/file_7024_por_qu%C3%A9_trabajar_en_redes_aspectos_te%C3%B3ricos.pdf

Wilson, D. (1999) **La Retroalimentación a través de la Pirámide**. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 de:
http://148.208.122.79/mcpd/descargas/Materiales_de_apoyo_3/Wilson_retroalimentacion.pdf

Las claves del aprendizaje dialógico en las Comunidades de Aprendizaje. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 2010. Editorial, 11-15. Recuperado el 06 de agosto de 2017 de:
http://cefire.edu.gva.es/pluginfile.php/327179/mod_resource/content/1/Las%20claves%20del%20aprendizaje%20dial%C3%B3gico.pdf

