

Herramienta 1

Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno:
nuevos desafíos y oportunidades



MÓDULO 6

DESARROLLANDO Y GESTIONANDO LA ORGANIZACIÓN

Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.



Herramienta 1: **Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno: nuevos desafíos y oportunidades**

Práctica que aborda la herramienta

Vinculan el establecimiento con institucionales, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.

Mineduc, 2015

Propósito de la herramienta

Esta herramienta metodológica permitirá a los supervisores apoyar a los establecimientos escolares en la sistematización y análisis de la información con que estos cuentan respecto de cómo y con quiénes se vinculan, y –a partir de este proceso- determinar las necesidades del establecimiento que pueden abordarse desde la vinculación con el entorno, así como de los próximos desafíos y oportunidades que los equipos directivos logran identificar en este ámbito.

Descripción de la herramienta

La herramienta permite ejecutar una sesión de trabajo, de dos horas cronológicas aproximadamente, para abordar la práctica antes señalada, mediante una actividad que el supervisor puede realizar con los equipos directivos en el trabajo a través de redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, mediante asesoría directa. Esta actividad cumple con su propósito mediante una mirada inicial a los conocimientos y experiencias previas de los participantes, profundizando en el concepto de vinculación con el entorno para la realización de un ejercicio práctico que los equipos directivos pueden seguir empleando de forma autónoma en sus establecimientos.

Orientaciones generales para el supervisor

1. La actividad propuesta en esta herramienta tiene un carácter propositivo, en ningún caso prescriptivo, por lo que usted puede hacer ajustes según lo estime conveniente, considerando aspectos como: modalidad de apoyo (redes de mejoramiento escolar o, eventualmente, asesoría directa); características propias de los establecimientos escolares o de los conjuntos de escuelas y liceos; necesidades y prioridades informadas por los equipos directivos en encuentros anteriores; relaciones entre escuelas y liceos; entre otros aspectos.
2. Recomendamos que contextualice la actividad en el proceso de asesoría y apoyo que ha brindado a los equipos directivos, estableciendo las relaciones necesarias entre estas herramientas y otras abordadas en instancias de trabajo anteriores, como aquellas propias de los programas implementados por Mineduc.
3. Recuerde definir quién hará el registro de las respuestas y conclusiones obtenidas de la ejecución de esta actividad, idealmente paso a paso. Este registro puede ser realizado por el mismo supervisor o bien, por un asistente de manera voluntaria. Lo importante es que el supervisor pueda contar con estos registros, de forma tal que en los reportes que realiza acerca de las sesiones de trabajo con los establecimientos escolares, pueda incorporarlos. Además, estos registros servirán como insumo para difundir y compartir buenas prácticas entre establecimientos educativos.
4. Por último, es importante contar con una retroalimentación por parte de los participantes, respecto de los contenidos, metodologías y actividades desarrolladas, así como de otros aspectos logísticos. Contar con dicha información, le servirá para mejorar continuamente los procesos de apoyo a los equipos directivos. Para ello, puede aplicar encuestas o cuestionarios sencillos, donde puedan registrar sus respuestas para posterior análisis o bien, realizar algunas preguntas clave al final de las sesiones de trabajo, anotando los comentarios y opiniones de los participantes. Estos son ejemplos de preguntas que pueden realizar:

1. ¿De qué manera los contenidos tratados aportan a nuestro trabajo como líderes escolares?
2. ¿De qué forma la lectura y las preguntas de reflexión, nos motivan a trabajar en torno a nuestras prácticas directivas en la dimensión “Desarrollando y gestionando la organización”?
3. ¿Cómo me sentí durante esta sesión de trabajo? ¿Qué aspectos positivos destaco de esta sesión y qué aspectos podrían mejorar para una próxima actividad?



Actividad: Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno: nuevos desafíos y oportunidades

Tiempo recomendado	Materiales sugeridos	Conceptos clave a reforzar	Objetivo de la actividad
2,5 a 3 horas	Material de trabajo impreso Lápices Soporte visible para síntesis de ideas/respuestas	Vinculación institucional Redes de apoyo	Sistematizar y analizar la información con que cuentan los establecimientos educativos respecto de cómo y con quiénes se vinculan, y -a partir de este proceso- determinar las necesidades del establecimiento que pueden abordarse desde la vinculación con el entorno, así como de los próximos desafíos y oportunidades que los equipos directivos logran identificar en este ámbito.

Instrucciones para el desarrollo de la Actividad

PASO 1	<p>Bienvenida:</p> <p>Salude y dé la bienvenida a los directivos, reforzando la importancia de su participación en esta sesión de trabajo, recordando conceptos clave y explicando el propósito del encuentro. Es importante establecer la relación con actividades anteriormente realizadas.</p> <p>Si usted lo considera necesario, por las características y dinámica del conjunto de equipos directivos con los que trabaja, puede recurrir a actividades “rompehielos” o “energizantes” que motiven al grupo a participar.</p>
PASO 2	<p>Trabajo desde la experiencia:</p> <p>Presente el objetivo de la actividad y luego invite a los participantes a agruparse por establecimiento educativo¹, para reflexionar desde su propia experiencia y contestar las siguientes preguntas, las cuales recomendamos exponer a través de proyector, pizarra o papelógrafo:</p>

¹ En caso de trabajar en asesoría directa, se recomienda convocar a otros miembros de la comunidad educativa cuya participación sea pertinente a criterio de los equipos directivos: docentes, coordinadores, asistentes de la educación, entre otros.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualmente, ¿qué mecanismos o estrategias utilizamos para gestionar nuestros vínculos con otras instituciones, organizaciones y actores existentes en nuestro territorio? Descríbalas brevemente. 2. ¿Los mecanismos y estrategias descritos nos permiten contar con un panorama completo de nuestras redes de apoyo, que provea la información necesaria para tomar decisiones y plantearnos metas en relación a mantener, fortalecer o implementar nuevos vínculos? Fundamente su respuesta y proporcione ejemplos. 3. Desde el conocimiento que tenemos acerca del concepto y también desde la experiencia, ¿cómo debiera ser una vinculación óptima con las redes de apoyo existentes en nuestro territorio? y ¿Qué caracterizaría a esa vinculación? <p>Respecto de estas preguntas, es importante que el supervisor o un voluntario haga registro de las respuestas en algún soporte visible para todos los participantes, sintetizando ideas fuerza.</p>
<p>PASO 3</p>	<p>Profundización y reforzamiento:</p> <p>Comparta con los participantes el texto correspondiente al Anexo 1 de este documento. Puede proyectar, leer o explicar el contenido en sus propias palabras, o solicitar a los participantes -agrupados por establecimiento- que hagan la lectura, profundizando en el concepto de “vinculación con el entorno”, desde la perspectiva de unidad educativa. Explíqueles que este texto proporcionará información clave para cumplir con el desafío de analizar y sistematizar la información con que cuentan acerca de la vinculación de su establecimiento con el entorno, estableciendo así necesidades y desafíos en este ámbito.</p> <p>Una vez leído el texto, pídeles que planteen sus dudas e inquietudes antes de continuar con la actividad y registre en un soporte visible las respuestas, destacando ideas y conceptos clave.</p>
<p>PASO 4</p>	<p>Desafío:</p> <p>A la luz de la lectura realizada, invite a los equipos directivos a participar del desafío de analizar y sistematizar la información con que cuentan los establecimientos educativos respecto de cómo y con qué redes en particular se vinculan, y –a partir de este proceso- determinar las necesidades del establecimiento que pueden abordarse desde la vinculación con el entorno, así como de los próximos desafíos y oportunidades que los equipos directivos logran identificar en este ámbito.</p> <p>Para ello, haga entrega de la Guía de trabajo correspondiente al Anexo 2 de esta herramienta, la cual podrán trabajar por establecimiento educacional.</p>



	<p>Una vez desarrollada esta guía, invítelos a exponer una síntesis del análisis y sistematización realizada, enfatizando en aquellas necesidades, oportunidades y desafíos (aspectos a mejorar y estrategias) que el equipo directivo planteó.</p> <p>Por último, se propone que cierre este paso guiando la reflexión del grupo hacia establecer aquellos beneficios de establecer redes con otros establecimientos educativos del territorio. En caso de trabajar en RME, se puede concluir estableciendo compromisos respecto del apoyo mutuo que pueden brindarse tanto para potenciar los procesos de mejora de cada unidad educativa, como de la red de escuelas y liceos en su conjunto.</p>
PASO 5	<p>Cierre de la actividad:</p> <p>Cierre la actividad, recordando el objetivo de la misma y haciendo un recorrido acerca de los procesos de reflexión, análisis y conclusiones a las cuales llegó el grupo de participantes. Para ello puede usar una tabla de síntesis², que considere elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none">- OBJETIVOS: recordamos el objetivo de la actividad.- LO MÁS DESTACADO: recordamos las ideas fuerza que surgieron en la actividad.- HACIA DONDE VAMOS: pedimos a los participantes imaginar cuál es el siguiente paso, y establecemos un nexo con la actividad siguiente.

² Esta tabla se encuentra en el Anexo 3, el cual se recomienda imprimir en tamaño tabloide, como mínimo, o reproducir en otros dispositivos.

Herramienta 1

Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno: nuevos desafíos y oportunidades

ANEXO 1: Lectura para profundizar y reforzar conceptos

La vinculación con el entorno desde la unidad educativa³

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) plantea que una de las principales prácticas directivas para el desarrollo y gestión del establecimiento escolar, refiere a vincular el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto, sobre el entendido de que las escuelas y liceos trabajan en un contexto que influye en su funcionamiento. Dentro de estas instituciones, organizaciones y actores, podemos contemplar, por ejemplo: otras escuelas y liceos del territorio; otros servicios educativos tales como centros de formación técnica, institutos y universidades; organismos públicos y privados que proveen programas de apoyo al sistema escolar mediante intervenciones directas, financiamiento y orientación; organismos públicos y privados de atención a la comunidad en las áreas de deporte, salud, asistencia social, prevención y rehabilitación de adicciones, la cultura y las artes, entre otros.

Al hablar de vinculación con el entorno, el concepto de red surge naturalmente en cuanto las vinculaciones son múltiples y diversas. Instituciones, organizaciones y actores del territorio se interrelacionan con un propósito compartido, creando así una red. Hoy se espera que los equipos directivos puedan generar redes de intercambio de prácticas, experiencias e ideas que apoyen la búsqueda de alternativas a las diversas necesidades de sus docentes y estudiantes, así como para colaborar y contribuir al mejoramiento escolar a nivel de unidad educativa y de sistema escolar.

En este sentido, es relevante señalar que los procesos de vinculación con el entorno son flexibles, contingentes y situados, en cuanto deben responder a las necesidades y características de la unidad educativa o de un conjunto de escuelas y liceos, en caso de compartir propósitos comunes. Por esta razón, es importante que los equipos directivos actúen sobre la base de que la vinculación con las distintas redes es parte de un sistema de relaciones flexible, el cual es necesario analizar, evaluar y reformular continuamente, con el fin de facilitar la búsqueda de apoyos pertinentes que permitan responder a los desafíos de una realidad educativa que es cambiante y compleja. Esto implica considerar aspectos como:

- Grado de involucramiento de instituciones, organizaciones y actores con los establecimientos educacionales,
- Duración del vínculo,
- Tipo de participación de los miembros de la comunidad escolar en las diferentes actividades y procesos que se generen a partir del vínculo generado, y
- Número de instituciones, organizaciones y actores involucrados en una red, entre otros aspectos que resulten significativos para los establecimientos.

³ Documento de elaboración propia



Independientemente de los propósitos y características de los vínculos establecidos, es importante que los equipos directivos implementen esta práctica de forma tal que se asegure que los **vínculos establecidos son explícitos para todos los actores involucrados** (tanto colaboradores como beneficiarios), **idealmente formalizados**, y que haya claridad respecto de:

- El propósito y los beneficios de las redes establecidas
- Las características de las instituciones, organizaciones y actores con los cuales se vincula el establecimiento educacional, y
- Los resultados obtenidos en relación a su contribución al logro de los objetivos y metas planteados, entre otros aspectos que resulten relevantes para el establecimiento.

Por último, es importante señalar que -a partir de las necesidades identificadas y de los propósitos planteados por los establecimientos educativos- las oportunidades de asociación con otras instituciones, organizaciones y actores son múltiples. Será tarea del equipo directivo determinar las mejores alternativas a las cuales pueden acceder, evaluando los costos y beneficios de generar y mantener dicho vínculo.

Herramienta 1

Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno: nuevos desafíos y oportunidades

ANEXO 2: Guía de trabajo

Sistematización y análisis de procesos de vinculación con el entorno para la definición de desafíos y la identificación de oportunidades⁴

Esta guía de trabajo le permitirá al equipo directivo analizar y sistematizar la información con que cuentan acerca de los procesos de vinculación con instituciones, organizaciones y actores del entorno, mediante la organización de datos que podrán analizar en función del propósito y beneficios de los vínculos establecidos, así como de las características de los mismos. Esto les permitirá establecer si las necesidades detectadas en su establecimiento escolar están siendo cubiertas por la red de vínculos, o si requiere modificar o generar nuevas vinculaciones. Esto implicará el planteamiento de desafíos por parte del equipo de gestión, así como también la identificación de oportunidades de vinculación que pudiesen no haber sido contempladas anteriormente.

PASO 1: Sistematizando los procesos de vinculación

Complete el siguiente cuadro, que le permitirá identificar las redes con que cuenta el establecimiento educacional (EE), describiendo brevemente en qué consiste dicha red, su propósito, quiénes son los beneficiarios directos de esta y los resultados obtenidos para lo cual fue contactada por el EE, según el siguiente detalle:

RED: Señale el nombre y rol de la institución, organización o actor con que se vincula el EE y el año en que se inició el vínculo.

PROPÓSITO: Señale el propósito que tiene dicho vínculo en función de las necesidades detectadas en el EE.

BENEFICIARIOS: Indique los actores que se benefician directamente de este vínculo.

RESULTADOS OBTENIDOS: Indique los resultados de este proceso de vinculación. Esto puede ser a través de un ejemplo concreto, utilizando datos cualitativos o cuantitativos.

⁴ Para efectos de un ejercicio preliminar, prioricen el abordaje de una cierta cantidad de redes. Idealmente, este ejercicio puede desarrollarse de forma completa en el trabajo interno de los establecimientos educacionales.

PASO 2: Analizando los procesos de vinculación y estableciendo desafíos

En relación a los resultados obtenidos registrados en la tabla, completen el siguiente cuadro de análisis. A partir de éste, podrán identificar aspectos de la vinculación con las actuales redes que pueden mejorar y definir las estrategias que el equipo directivo puede implementar para lograrlo.

Complete los campos, según el siguiente detalle:

RED: Identifique la red que en su opinión no ha brindado el apoyo esperado al EE.

DIFICULTADES OBSERVADA CON LA RED: Señale la o las principales dificultades observadas con la red, que han obstaculizado el logro del objetivo para la cual fue establecida.

LOS ASPECTOS A MEJORAR DEL APOYO BRINDADO POR LA RED: Señale aquellos aspectos que usted considera debieran mejorar del apoyo que la red o redes identificadas ofrecen, para lograr los resultados esperados.

ESTRATEGIAS: Indique una o dos estrategias que el equipo directivo puede implementar para lograr las mejoras planteadas.

RESPONSABLES: Señale los profesionales del EE que estarán a cargo de implementar y monitorear las estrategias planteadas, por cada estrategia.

PASO 3: Identificando oportunidades

En esta tercera y última sección de la guía, lo invitamos a descubrir nuevas posibilidades de vinculación, desde el análisis de la propia realidad educativa y desde el conocimiento que tienen sobre el entorno en que se encuentran insertos.

Para esto, llene el cuadro de la siguiente página, según el siguiente detalle:

PROPÓSITO: El propósito puede aludir a lo que debiera mejorar respecto del apoyo que la red o las redes específicas con las que ya cuenta el EE ofrecen o bien a nuevas iniciativas del EE y que requieren del establecimiento de nuevas redes.

FORTALECIMIENTO DE REDES YA EXISTENTES O VINCULACIÓN CON NUEVAS REDES: Consigne todas aquellas instituciones, organizaciones y actores del territorio cuyos vínculos existentes con el EE se pueden fortalecer o bien aquellas nuevas que pueden contribuir al logro del o los propósitos planteado

IMPORTANTE: Este es un ejercicio preliminar que puede inspirar a los equipos directivos respecto de cómo sistematizar y analizar sus procesos de vinculación, estableciendo así nuevos propósitos que pueden cumplirse con la contribución de organizaciones, instituciones y actores del entorno. Se sugiere que, a partir de este ejercicio, se genere un plan alineado a las herramientas de planificación para la mejora escolar con que cuenta el establecimiento, que les permita implementar y sistematizar prácticas directivas en la dimensión **Desarrollando y gestionando la organización.**



PROPÓSITO	FORTALECIMIENTO DE REDES YA EXISTENTES O VINCULACIÓN CON NUEVAS REDES



Herramienta 1
Analizando nuestros procesos de vinculación con el entorno: nuevos desafíos y oportunidades

ANEXO 3: Tabla resumen de la sesión de trabajo

OBJETIVO	LO MÁS DESTACADO (ideas fuerza que surgieron en la actividad)	HACIA DÓNDE VAMOS (cuáles son los siguientes pasos)
<p>Sistematizar y analizar la información con que cuentan los establecimientos educativos respecto de cómo y con quiénes se vinculan, y -a partir de este proceso- determinar las necesidades del establecimiento que pueden abordarse desde la vinculación con el entorno, así como de los próximos desafíos y oportunidades que los equipos directivos logran identificar en este ámbito.</p>		