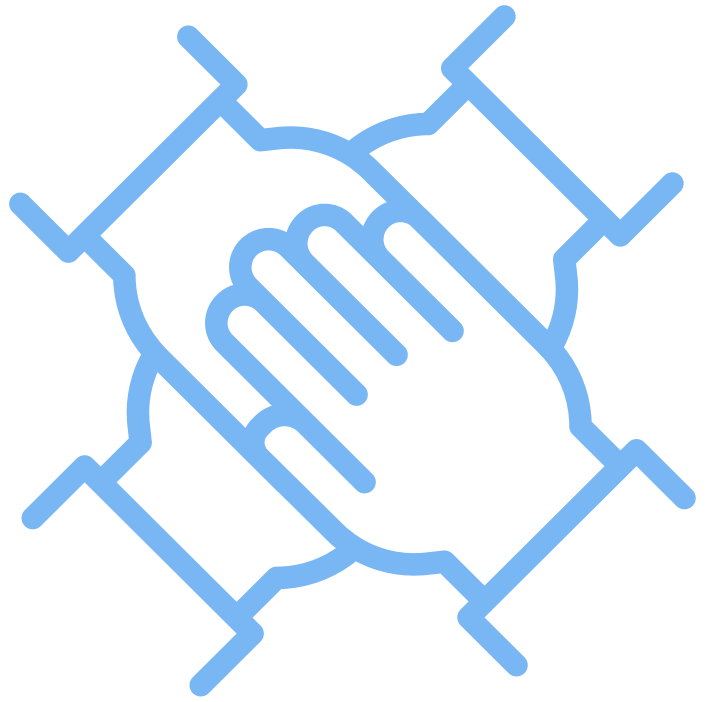




PARA ESCUELAS Y LICEOS



Guía Metodológica

Etapa de
INVOLUCRAMIENTO
del Apoyo Técnico-Pedagógico





Ministerio de Educación

República de Chile
Avda. Bernardo O'Higgins 1371
Santiago de Chile

Dirección de Educación Pública

División de Desarrollo Educativo
Avda. Bernardo O'Higgins 1449, Torre 4
Santiago de Chile

Equipo encargado:

Alexis Moreira Arenas
Juan Lorca Valdivia
Israel Ferreira Pinto
Sergio Pirinoli Herrera
Carolina Soto Aspee
Bárbara Agliati Molina

En colaboración con:

CITSE
Carolina Cuéllar
Andrea Horn
Álvaro González
Juan Pablo Queupil
María Paz Faúndez

Edición de texto:

SM S.A

Diseño:

SM S.A

2022 – Dirección de Educación Pública

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

En el presente documento se utilizarán de manera inclusiva términos como "el docente", "el estudiante", "educadores de párvulos", "el asistente de la educación" y sus respectivos plurales, así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en la convención idiomática de nuestra lengua (RAE) y tiene por objetivo evitar fórmulas para aludir a ambos sexos en el idioma español ("o/a", "los, las" y otras similares), debido a que implican saturación gráfica que puede afectar la lectura de los textos. El término de Establecimientos Educativos o Escuela alude a todos los lugares donde se imparte Educación Pública: Parvularia, Básica, Media, Especial, de Adultos, en situación hospitalaria, en contexto de encierro o de ruralidad.



En el modelo de apoyo técnico pedagógico con foco en el desarrollo de capacidades, la etapa de involucramiento es clave, en el entendido de que es el sustento inicial para sostener los procedimientos de las etapas posteriores.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
---------------------------	----------

1

ASPECTOS GENERALES.....

1.1 Objetivo	7
1.2 Resultados esperados en los equipos de gestión.....	7
1.3 Consideraciones	7
1.4 Ejemplos de fuentes de información interna	8

2

ASPECTOS METODOLÓGICOS.....

2.1 Antes de la(s) sesión(es) de involucramiento	11
2.2 Durante la(s) sesión(es) de involucramiento	12
2.3 Posterior a la(s) sesión(es) de involucramiento	14

ANEXOS.....

Aspectos esenciales a considerar para el trabajo colaborativo entre profesionales UATP y establecimientos educacionales en la etapa de involucramiento	16
Sugerencias para generar una relación de confianza con los equipos de los establecimientos educacionales	17
<i>Checklist</i> de autoevaluación para profesionales UATP	18



PRESENTACIÓN

El presente documento tiene como objetivo proponer orientaciones metodológicas para la etapa de involucramiento del ciclo de apoyo técnico-pedagógico que llevan a cabo los equipos de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) en los establecimientos educacionales (EE) de su territorio.

Dicho lo anterior, es preciso relevar que el foco del apoyo técnico-pedagógico es acompañar a los equipos de gestión de los establecimientos en sus procesos de desarrollo de las capacidades basales para conducir y sostener la mejora educativa, a saber: reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución del liderazgo.

En el modelo de apoyo técnico pedagógico con foco en el desarrollo de capacidades, la etapa de involucramiento es clave, en el entendido de que es el sustento inicial para sostener los procedimientos de las etapas posteriores, en las cuales la motivación, el compromiso, las expectativas y la confianza que se genere con los equipos de los establecimientos educacionales constituirán el motor del trabajo sistemático para la mejora educativa. La apuesta de esta etapa está en construir una relación horizontal de colaboración y diálogo, así como la pertinente contextualización del proceso de acompañamiento a cada establecimiento educativo.

A continuación, se presentan los aspectos generales y metodológicos a considerar en esta etapa, los cuales buscan proponer, en un marco flexible y adaptable a diversos contextos y escenarios, orientaciones que sirvan de guía para el trabajo con los equipos de gestión de los establecimientos educacionales. Se espera, mediante el acompañamiento de los profesionales UATP, construir un espacio de aprendizaje profesional y colaboración horizontal con estos equipos.

ASPECTOS GENERALES

1



Esta guía puede facilitar el trabajo del profesional UATP tanto con equipos de gestión como con otros profesionales y adultos a cargo de los EE.



La etapa de involucramiento se caracteriza por generar un vínculo principalmente con el equipo de gestión, así como con docentes y asistentes de los establecimientos educacionales cuando sea requerido y pertinente, que permita establecer motivación, compromiso, expectativas y confianza para hacer sostenible el desarrollo del apoyo técnico-pedagógico contextualizando el escenario en que se encuentra la unidad educativa.

1.1 OBJETIVO

Establecer y desarrollar un acercamiento contextualizado y colaborativo al establecimiento educacional, el equipo de gestión, el equipo docente y asistentes de la educación a fin de generar una confianza que sustente continuamente una forma y agenda de trabajo conjunto y dialogante para el proceso de apoyo y acompañamiento.

1.2 RESULTADOS ESPERADOS EN LOS EQUIPOS DE GESTIÓN

- Establecer una relación horizontal y de confianzas recíprocas para el apoyo técnico-pedagógico.
- Acordar formas de trabajo colaborativo con propósito compartido para el apoyo técnico-pedagógico.
- Sistematizar información precisa y atinente del establecimiento educacional para el apoyo técnico-pedagógico.

1.3 CONSIDERACIONES

La etapa de involucramiento es la que da inicio y continuidad al ciclo de apoyo técnico-pedagógico. Es un hito clave que busca generar una vinculación horizontal de pares y un compromiso colaborativo con el establecimiento educacional y, a su vez, desarrollar las confianzas necesarias con los equipos para hacer sostenible y contextualizado el proceso de apoyo.

Teniendo en cuenta el ciclo de apoyo técnico-pedagógico que propone este modelo, la etapa de involucramiento debe tener lugar cuando un SLEP entra en funcionamiento, o bien cuando hay cambios en los equipos de la UATP o de los establecimientos que

implican la construcción de una nueva relación de apoyo técnico. No obstante lo anterior, la preocupación por el involucramiento debe ser permanente en todas las etapas del ciclo.

En esta etapa de involucramiento es clave que se explique a los actores del establecimiento educacional los objetivos del apoyo técnico-pedagógico y se discutan las expectativas de los equipos educativos sobre dicho apoyo, a través de un diálogo y relación horizontal, con el fin de lograr acuerdos y contextualizar la forma de trabajo durante las distintas etapas del ciclo de apoyo técnico-pedagógico. Así, se espera que prime un enfoque basado en la co-construcción con los equipos del establecimiento educacional y que se genere un compromiso de ambas partes en el desarrollo del trabajo de y entre las sesiones vislumbradas para aquello.

Cabe resaltar que, aunque el involucramiento se desarrolla continuamente durante el ciclo de apoyo técnico, puede circunscribirse a límites temporales asociados a otros instrumentos de gestión de la mejora, tales como el PME, o periodos en los que se enmarcan los establecimientos educativos, como trimestres, semestres y/o años académicos. En otras palabras, la duración de esta etapa dependerá de cada situación particular, que puede complementarse con las primeras acciones de la siguiente etapa de diagnóstico e incluso con las etapas subsiguientes.

Durante el desarrollo de las sesiones de involucramiento es necesario, entre otras acciones, abordar la ficha de caracterización del establecimiento educacional que utiliza diversas fuentes de información sobre antecedentes que se deben tener en consideración (ver puntos a continuación). Esta ficha permitirá ajustar y/o levantar información que permita enriquecer las decisiones de las siguientes etapas a partir del contexto y la colaboración con el establecimiento educativo. De esta manera, se tendrá la base de los elementos necesarios para dar soporte y sostenibilidad al trabajo que implica el ciclo de apoyo técnico-pedagógico.



1.4 EJEMPLOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA

- Proyecto Educativo Institucional (visión, misión, sellos y perfiles).
- Plan de Mejoramiento Educativo (autoevaluación, objetivos estratégicos, última evaluación anual).
- Resultados de categoría de desempeño, Informes de visita de evaluación y orientación y/o resultados del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA). En el caso de establecimientos de Educación Parvularia, resultados del Diagnóstico Integral del Desempeño (DID).
- Datos de matrícula en los últimos 4 años (considerando el marco temporal de los PME).
- Número de docentes, asistentes de la educación, profesionales de apoyo e integrantes del equipo de gestión.
- Datos de los tramos, según Ley N° 21.903, de la planta docente.
- Programas, proyectos y/o ATE con las que ha contado el establecimiento educacional en los últimos 4 años (considerando el marco temporal de los PME).
- Otras fuentes relevantes (implementación curricular, planes normativos, etc.).

Es importante tener en consideración una visión sistémica al momento de seleccionar las fuentes de información. Esto implica que, de manera permanente, el SLEP cuente con otras áreas y/o personas que puedan procesar esta información y vincularla pertinentemente al trabajo de los profesionales de apoyo de la UATP, tanto a nivel de cada establecimiento educacional como a nivel territorial.

Además, en el proceso de análisis tanto de las fuentes de información como de las acciones que se desencadenarán de dicho análisis, es fundamental mantener una perspectiva que comprenda las particularidades de los establecimientos del territorio. En este sentido, aquellos establecimientos de áreas rurales, unidocentes o de Educación Parvularia que no cuentan con un equipo de gestión requerirán de una aproximación distinta que considere la multiplicidad de tareas que deben llevar a cabo paralelamente al proceso de acompañamiento. En estos casos, la mantención de los procesos educativos, además de las tareas de gestión, dependen de una o dos personas, lo que puede significar mayores dificultades para agendar y preparar las sesiones, entre otras tareas asociadas al ciclo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2



Para abordar esta etapa del ciclo se proponen orientaciones metodológicas que consideran tres momentos de trabajo para desarrollar el acompañamiento técnico-pedagógico:

- a. Antes de la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.
- b. Durante la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.
- c. Posterior a la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión

A continuación, se describen las orientaciones dirigidas a los profesionales de apoyo en cada uno de estos momentos.

2.1 ANTES DE LA(S) SESIÓN(ES) DE INVOLUCRAMIENTO:

Genere un contacto inicial y acuerde instancias de diálogo y sesiones para presentarse, compartir y establecer los objetivos, expectativas y procesos asociados al acompañamiento. Esto puede realizarse vía email, teléfono, etc., concordando las fechas, espacios e insumos para dicha labor.

Prepare una primera versión de ficha de caracterización con datos cuantitativos y cualitativos del establecimiento educacional contenidos en las fuentes de información señaladas anteriormente, teniendo en cuenta que dicha información es una aproximación inicial y parcial a la realidad y contexto de cada establecimiento. Se puede recurrir a otras unidades del SLEP para construir de manera más integral y profunda dicha ficha.

Piense en las primeras sesiones de apoyo técnico contemplando los lineamientos establecidos por el SLEP para un trabajo de acompañamiento con el equipo de gestión a fin de asegurar una vinculación con el cuerpo docente, profesionales no docentes y asistentes de la educación y generar adhesión al desarrollo de capacidades. Para esta planificación, considere las siguientes preguntas:

- » *¿Qué debo hacer durante la(s) sesión(es) para lograr un involucramiento con el equipo de gestión y otros profesionales del establecimiento en lo cognitivo y emocional?*
- » *En el caso de establecimientos sin equipo de gestión constituido, ¿quiénes serán convocados para las sesiones de trabajo?*
- » *¿Qué necesito disponer y realizar para preparar cada sesión?, ¿con qué frecuencia se realizarán?, ¿cuánto tiempo tomará cada una?*

Por último, piense en una estrategia o metodología que permita contrastar, analizar, complementar y/o profundizar pertinentemente la información de la ficha de caracterización y, a partir de ello, poner en discusión los alcances sobre el proceso de acompañamiento desde una perspectiva colaborativa y dialogante. Para ello, considere las siguientes preguntas:

- » *¿Cómo me aseguraré de motivar a los miembros del equipo de gestión y otros profesionales del establecimiento a expresar sus aspiraciones para el establecimiento?*
- » *¿Cómo me aseguraré de comunicar que mi rol como profesional UATP es de acompañamiento más que de supervisión o evaluación?*
- » *¿Cómo me aseguraré de gestionar y manejar adecuadamente las expectativas sobre el acompañamiento?*

2.2 DURANTE LA(S) SESIÓN(ES) DE INVOLUCRAMIENTO:

Planifique las sesiones para esta etapa, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la instalación de una relación de trabajo colaborativa enfocada en la mejora (Anexo 1) y sustentada en la confianza (Anexo 2). Considere las siguientes sugerencias para la primera sesión y las sesiones posteriores.

Primera sesión

- » *Preséntese con el o los equipos y/o profesionales del establecimiento educacional, recorra sus dependencias y observe aspectos de la organización y cultura institucional, grupal e individual.*
- » *Dialogue respecto de las expectativas y significancia del proceso enfocándose en la importancia de la co-construcción y el compromiso mutuo.*
- » *Aborde la ficha de caracterización a partir de preguntas clave que permitan ajustar y contar con datos que no estén claros y puedan ser validados por el equipo de gestión.*



- » *En el caso de los establecimientos que cuentan con equipo de gestión, tome nota de la dinámica grupal y las relaciones de este equipo, de sus percepciones respecto de otros actores de la comunidad educativa y viceversa, tal como se expresan durante la sesión.*
- » *Para el caso de establecimientos rurales, unidocentes o de Educación Parvularia, indague en la rutina del profesional a cargo buscando identificar posibles espacios de trabajo. Aborde este proceso con especial comprensión respecto de las demandas a las que deben responder.*
- » *Genere acta/registro de la sesión de trabajo.*

Sesiones posteriores

De acuerdo con el juicio de cada profesional de la UATP, se pueden generar otras instancias que, dentro del marco del objetivo de la etapa, permitan enriquecer y fortalecer la relación entre los equipos y/o profesionales del establecimiento educacional y los profesionales de la UATP, para lo cual se puede tener en consideración lo siguiente:

- » *Prepare junto con el o los equipos del establecimiento diversas reuniones con docentes y asistentes de la educación, con el propósito de resguardar la colaboración de la comunidad en el ciclo y una adecuada contextualización del apoyo a la realidad del establecimiento.*
- » *Tenga en consideración una mayor flexibilidad. Esto, dado que los establecimientos rurales o unidocentes no suelen contar con horarios específicos para reuniones, lo que posiblemente genere mayores dificultades para agendar sesiones de trabajo en las que participen todos los profesionales.*
- » *Acuerde con el equipo de gestión y/o profesionales del establecimiento los propósitos del apoyo técnico-pedagógico a fin de que ambas partes estén inmersas en el proceso y, sobre todo, exista claridad de qué implica para el establecimiento educacional.*
- » *Genere actas/registros para cada sesión de trabajo.*

2.3 POSTERIOR A LA(S) SESIÓN(ES) DE INVOLUCRAMIENTO:

Luego de cada visita, sistematice la información desprendida de la sesión de trabajo: ficha de caracterización, respuestas a preguntas clave, apreciación de los espacios educativos para generar una descripción acabada, acta de las sesiones de trabajo, etc.

Además, comunique y comparta su análisis final de las sesiones de trabajo para esta etapa con el equipo de gestión y otros profesionales del establecimiento educacional, de ser pertinente, a fin de enlazar la etapa de involucramiento con la etapa de diagnóstico. Asimismo, considere mantener esta comunicación y compartir con los equipos del establecimiento durante el resto de las etapas del ciclo para sostener el involucramiento.

Por último, analice las dinámicas grupales y las disposiciones o actitudes personales de los equipos de gestión que pudieran facilitar o dificultar la relación de acompañamiento durante las etapas del ciclo de apoyo técnico-pedagógico. Puede realizar un trabajo de análisis colaborativo con otros profesionales de la UATP sobre este tema, lo que le permitirá reflexionar y enriquecer el desarrollo de la etapa. Asimismo, puede autoevaluar su rol de acompañamiento durante esta etapa utilizando el *checklist* en el Anexo 3.

LISTADO ANEXOS

1. Aspectos esenciales a considerar para el trabajo colaborativo entre profesionales UATP y establecimientos educacionales en la etapa de involucramiento
2. Sugerencias para generar una relación de confianza con los equipos de los establecimientos educacionales
3. *Checklist* de autoevaluación para profesionales UATP

ANEXOS

Aspectos esenciales a considerar para el trabajo colaborativo entre profesionales UATP y establecimientos educacionales en la etapa de involucramiento

Identificación del establecimiento educacional datos y resultados relevantes del establecimiento educacional, que permitan entregar un contexto general para la comprensión y posibles ajustes de la ficha de caracterización realizada por el profesional de apoyo técnico-pedagógico, a través de un diálogo con el establecimiento.

Elementos relevantes y significativos del establecimiento educacional se espera que los equipos del establecimiento, en conjunto con los equipos UATP, puedan señalar y determinar cuáles son los elementos más relevantes del establecimiento analizando la significancia que se les da. Este es un espacio abierto a la construcción de contextualizaciones, diálogos, acuerdos, expectativas y confianzas para sostener la colaboración del proceso.

Oportunidades de mejora del establecimiento educacional en esta parte el o los equipos del establecimiento, en conjunto con los equipos UATP, dan cuenta, a partir de la información disponible, de aquellos aspectos que consideran que se deben mejorar en el establecimiento educacional, con la finalidad de generar una aproximación sobre elementos que pueden ser oportunidades pertinentes y atingentes de trabajar en el corto y mediano plazo en los ciclos posteriores del modelo.



Sugerencias para generar una relación de confianza con los equipos de los establecimientos educacionales

A fin de generar relaciones colaborativas, basadas en la confianza generada y desarrollada, y contextualizar pertinentemente el accionar del establecimiento, se sugiere tener en consideración, entre otros, los siguientes aspectos:

Comparta las apreciaciones y expectativas del establecimiento con sus equipos y/o profesionales en un ambiente de respeto, y no lo difunda con otros establecimientos.

Asegure un clima de bienestar socioemocional para que los equipos y/o profesionales del establecimiento se muestren dispuestos a involucrarse con el trabajo.

Destaque las experiencias positivas del propio establecimiento o de otros del SLEP, manteniendo el anonimato en el caso de esto último y dejando de lado apreciaciones de índole personal.

Utilice un lenguaje convocante y en un espíritu co-constructivo, que sitúe la responsabilidad de los procesos de mejora en el establecimiento como un trabajo colaborativo entre diversos actores tanto del establecimiento como de la UATP y el SLEP.

Mantenga una comunicación fluida y permanente con los equipos y/o profesionales de los establecimientos. Si no se tiene respuesta a una consulta/comentario, hágalos saber que se está indagando en una respuesta/generando alternativas de apoyo.

Tenga en cuenta los requerimientos (recursos, elementos operativos, logísticos, etc.) que manifiestan los establecimientos. Si bien no son el foco del acompañamiento, sí deben ser reconocidos como línea base de las condiciones elementales y potenciales desafíos para proyectar una mejora del establecimiento.

Checklist de autoevaluación para profesionales UATP

Utilice este *checklist* para reflexionar sobre su rol como profesional

DURANTE LA ETAPA DE INVOLUCRAMIENTO...	SÍ	NO	NO APLICA
Actué como facilitador permitiendo que los participantes construyeran sus conclusiones.			
Comuniqué de manera efectiva, verbal y no verbalmente, incentivando y generando entusiasmo en el equipo de gestión.			
Me involucré con el equipo dando señales concretas de su compromiso colectivo con la mejora del establecimiento.			
Entregué el contexto adecuado para cada parte de la sesión e hice preguntas precisas para dirigir el foco en la sesión.			
Organicé previamente el material necesario para facilitar su utilización durante la sesión.			
Promoví la reflexión colectiva, a través de preguntas estratégicas para asegurar que el equipo revise sus supuestos y analice sus prácticas.			
Seguí la agenda prevista para la sesión, realizando ajustes necesarios sobre la agenda con base en el pulso de las necesidades del grupo.			
Demostre conocimiento profundo del contexto del establecimiento educativo, transmitiendo confianza y seguridad al grupo.			
Ofrecí apoyo para realizar una síntesis de lo que el grupo acordó durante la sesión.			



En el modelo de apoyo técnico pedagógico con foco en el desarrollo de capacidades, la etapa de involucramiento es clave, en el entendido de que es el sustento inicial para sostener los procedimientos de las etapas posteriores.

