



ESPACIO DE MEJORA INSTITUCIONAL “El proceso de transformación escolar”

Los EMI son espacios destacados para fortalecer los vínculos de confianza y creatividad entre los docentes y, de ese modo, permitirles diseñar juntos el cambio educativo.

Los acompañamos en el viaje.



Índice

Palabras previas.....	7
A. VOCES QUE INSPIRAN: RECURSOS PARA LA ANTICIPACIÓN	8
B. CLAVES TEÓRICAS SOBRE LA EVALUACIÓN PARA EL APRENDIZAJE.....	11
Documentación y reflexión - Reflexión y documentación.....	11
Protocolo Eutopía de la Transformación Escolar	12
Pensamiento de diseño: claves para seguir transformando la escuela.....	17
C. ACTIVIDADES PROPUESTAS.....	19
Momento 1 Actividades de Testeo – Evaluación.....	19
Actividad 1: “Destaco, me gustaría, sugiero”	19
Actividad 2: Grupos de discusión o “focus group”	21
Actividad 3: Mapa de empatía.....	22
Momento 2 Actividades para Definir - Idear	23
Actividad 1: ¿Cómo podríamos...?.....	23
Actividad 2: Lluvia de ideas y selección de tarjetas.....	25
Momento 3 Actividad para completar el Protocolo de Transformación	28
Actividad	28
Momento 4 Actividades de cierre	28
Actividad 1: Capturar con una foto.....	28
Actividad 2: Un motivo para celebrar	28
Palabras finales	30



Introducción

Evocando la metáfora inicial del caleidoscopio de Eutopía, esta guía será una invitación a que los equipos directivos puedan crear la experiencia de cada Espacio de Mejora Institucional en sus escuelas, diseñando distintas combinaciones y acciones posibles, dando vida a una policromía de propuestas.

3

Creemos que los EMI son una valiosa oportunidad para pensar y diseñar junto a otros actores escolares la propuesta de cambio escolar. Mirando el recorrido a transitar a lo largo del año, los EMI pueden visualizarse como “hitos” en un proceso de construcción participativa al interior de cada escuela.

Desde Eutopía queremos continuar acercándoles propuestas de diseño para profundizar el proceso de cambio en las escuelas de la RED. La invitación apunta a que los equipos directivos puedan crear la experiencia de cada EMI en sus escuelas, creciendo en el grado de autonomía con que gestionan estos espacios.

Los materiales llegarán como un “Menú a la carta” con distintas invitaciones pedagógicas, recursos y materiales para cada momento: anticipación, inicio, desarrollo y cierre de cada jornada a partir de los cuales cada escuela podrá elegir sus preferencias para “degustar” cada EMI junto a su comunidad escolar.

Equipo de Eutopía



Invitaciones pedagógicas: “Menú de pasos”

4

Voces que inspiran: recursos para la anticipación, una invitación a interpelar las prácticas escolares.

Claves teóricas: referencias conceptuales, una invitación a construir representaciones compartidas.

Rutinas de pensamiento: pensar colectivamente, una invitación a hacer visible el aprendizaje institucional.

Lecturas para la profundización: materiales formativos, una invitación a estudiar nuevas categorías de análisis e interpretación acerca de nuestras prácticas.

Práctica reflexiva: intercambio de prácticas de enseñanza innovadoras, una invitación a construir comunidades profesionales de aprendizaje.

Asimismo, alentamos y acompañamos a quienes deseen encarar el desafío de realizar jornadas “EMI Interinstitucionales”. Este tipo de encuentros motorizan el potencial de la RED y los procesos de diseño y evaluación colaborativos que venimos llevando adelante. En este tercer año de Eutopía, hemos decidido profundizar en los diversos elementos de la matriz del cambio, cuya transformación posibilitan el cambio de la cultura escolar.

¿Qué nos proponemos?

- Orientar el desarrollo de los EMI, asumiendo el reto de acompañar el aprendizaje institucional en “escuelas heterogéneas” con un amplio abanico de materiales de trabajo. Éstos estarán dirigidos a favorecer la autonomía y el liderazgo de los equipos directivos.



- Ofrecer un diseño de propuestas de trabajo que modelen el cambio en las escuelas, a partir de la experiencia “hackear los EMI”. Esta experiencia consta de un repertorio de tecnologías de participación social y de acción orientadas a transformar la cultura escolar.

Herramientas para “liderar los EMI”

GUÍAS DE LOS EMI

Se trata de propuestas divergentes de trabajo que apuntan a un foco común, en cada etapa del proceso. Materiales de lectura, metodologías ágiles de participación, técnicas, dinámicas, etc. Un amplio menú de opciones y recorridos de diseño, entre los cuales podrán elegir, según los consideren relevantes para el proceso individual que cada escuela viene desarrollando.

CONSULTORÍAS

El diseño y desarrollo de los EMI en las escuelas, será materia de diálogo e intercambio en los espacios de acompañamiento en campo. Esta acción será documentada y compartida con la red, a modo de registro del proceso de cambio en las escuelas.



EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR

“Como una ola que se forma y pone en movimiento todo, el proceso de innovación que se gestó en nuestra escuela no puede detenerse. Como educadores entendemos que “educar es buscar nuevos caminos”, necesitamos promover experiencias poderosas que permitan a los jóvenes realizar aprendizajes significativos para la vida. (...) Y en esta búsqueda de nuevos caminos para educar con sentidos compartidos, nuestra escuela se animó a construir su propio recorrido de innovación. Hoy estamos celebrando juntos que el cambio en la escuela es bueno y posible... Lograrlo depende de sueños, de decisiones estratégicas, de redes y de una fuerte trama comunitaria.”

Claudia D'Águila. Directora del Instituto Nuestra Señora de la Unidad de la Red Eutopía, noviembre 2019



UN PROGRAMA DE:

UN PROGRAMA DE:



Palabras previas...

Los invitamos a recorrer la última guía de este ciclo en el que fuimos acompañando estos espacios de trabajo en conjunto con sus equipos. La finalidad de este material será la de poner la mirada sobre el proceso de transformación que ha tenido lugar durante el transcurso de los EMI. Probablemente, hayan existido “Pausas” que en el camino de la implementación hayan permitido a los equipos detenerse a reflexionar a través de la herramienta de Liderazgo Educativo para el Cambio y del Protocolo de Transformación en esta etapa final. Llegó el momento de detenernos en el punto al que hemos llegado y sumar a todo el equipo docente a este proceso de reflexión y *feedback*.

7

Con una RED consolidada, nuevas herramientas en nuestro haber, una cultura escolar en pleno proceso de transformación, la comunidad educativa implicada y desde un rol directivo visiblemente transformado, será también el momento de empezar a idear lo que será la próxima etapa.



A. VOCES QUE INSPIRAN: RECURSOS PARA LA ANTICIPACIÓN

8

Este apartado apunta a sensibilizar a los docentes en elementos de la matriz que se profundizan en los EMI. Es una invitación a interpelar las prácticas escolares a partir de un recurso acompañado de una “pregunta poderosa”. Se sugiere enviarlo con anticipación al encuentro y recoger al comienzo de la jornada el “eco” de ideas que fueron resonando en el profesorado.

*Comprender el proceso de transformación transitado y planear
cómo continúa*

Líderes, movimientos y cambios desafiantes

Los invitamos a mirar este video. Tal vez se inspiren o se sientan reflejados. Queremos compartirlo con ustedes porque creemos que puede dar cuenta del movimiento que ha venido sucediendo en la escuela durante estos años de trabajo en la Red de Eutopía.

Celebramos que como directivos hayan sido los primeros en pararse a bailar al compás de la música que ustedes mismos crearon y, sobre todo, que hayan tenido la capacidad para generar de ello un movimiento donde la comunidad toda es parte. Preguntas para compartir en el EMI ¿Logran identificarse con alguien en el video? ¿Qué caracteriza a la persona con la que se identificaron? ¿Cómo lo vinculás con lo que viene sucediendo en la escuela en los últimos años?



Lecciones de liderazgo del chico bailarín ([ver video](#))

Esto recién comienza...

Aunque estemos llegando al final de un ciclo, como ustedes mismos dicen, el proceso de transformación en la escuela recién empieza y llegó para quedarse. Entonces, aun habiendo hecho mucho, los procesos de transformación en las escuelas de Eutopía continuarán. Creemos que eso es lo mejor que puede pasar: no haber logrado todo lo que nos proponíamos. Sarah Lewis, historiadora del arte y crítica, nos invita a *"Aceptar los casi logros"* a valorarlos y dice: *"Progresamos no cuando ya hicimos todo, sino cuando aún hay algo por hacer"* Esperamos que disfruten de verla para pensar lo logrado e inspirarse para planear lo que sigue en 2020.

Preguntas para compartir en el EMI: ¿Qué pensás acerca de la idea central que plantea Sarah Lewis? ¿Cuáles serían aquellas "obras en proceso", no acabadas que



identificás existen hoy en la escuela? ¿Qué aspectos crees que, vos como docente, aún precisas mejorar la puntería?

10



Sarah Lewis: Embrace the near win ([ver video](#))



B. CLAVES TEÓRICAS SOBRE LA EVALUACIÓN PARA EL APRENDIZAJE

11

Documentación y reflexión - Reflexión y documentación

La documentación del proceso en su devenir es un elemento muy importante. Los procesos de reflexión y registro de cambio se constituyen en herramientas clave para poder registrar aquello que sucede en la escuela. La implementación de los dispositivos de cambio ha permitido comprender y evaluar el funcionamiento de estos y su capacidad de promover las transformaciones buscadas.

Registrar algunas dimensiones del proceso de implementación nos posibilita obtener información relevante para evaluar y calibrar el diseño del prototipo.

En este proceso contamos con dos herramientas que nos han permitido registrar la transformación:

- **Herramienta Liderazgo Educativo para el Cambio (LEC):** para el registro desde la perspectiva de la gestión y el rol directivo. Hemos identificado 3 dimensiones de análisis:
 - ✓ **Las condiciones de implementación:** refiere al análisis de todas aquellas condiciones materiales y organizacionales que se definen, deciden o gestionan desde la dirección escolar para la implementación del prototipo. Involucra todas las estrategias de trabajo de gestión vinculadas con el trabajo pedagógico en la escuela.
 - ✓ **La cultura escolar:** involucra al análisis de diferentes dimensiones de la vida escolar y sus relaciones con el proceso de implementación del prototipo.
 - ✓ **El liderazgo directivo:** refiere al análisis de los estilos de liderazgo y gestión que se despliegan en relación con el cambio escolar.



- **Protocolo Eutopía de la Transformación Escolar:** para el registro del cambio considerando las perspectivas de múltiples actores. Se enfoca en tres ejes principales con sus respectivas dimensiones:
 - ✓ **Gestión del cambio:** nos permite observar en qué situación está cada uno de los integrantes de la comunidad educativa en relación con el proceso de cambio que se ha iniciado en la escuela o se desea iniciar.
 - ✓ **Condiciones para la transformación escolar:** nos permite recorrer cada uno de los elementos de nuestra matriz de cambio -estrategias de enseñanza, evaluación, vínculos, currículum, tiempo, espacio- y observar cómo se han ido transformando en el proceso.
 - ✓ **Sostenibilidad del cambio:** nos ayuda a desarrollar una mirada más de largo plazo teniendo presentes algunos elementos y condicionantes tanto institucionales como para la organización del trabajo pedagógico sistemático.

Recuerden que los procesos de mejora son siempre caminos en los cuales hay distintas etapas, avances y retrocesos, obstáculos, redefiniciones, reordenamientos y redistribuciones. El proceso de monitoreo y evaluación sirve centralmente para darnos información de cómo y por dónde estamos yendo.

Contar con estas herramientas para documentar el proceso, nos permite contar con elementos para comprender todo lo que hemos logrado, así como también identificar todo lo que aún queda por lograr.

A continuación, compartiremos el Protocolo Eutopía de la Transformación Escolar (versión preliminar).

Protocolo Eutopía de la Transformación Escolar

Ejes	Dimensiones	Criterios de referencia	Evidencias
------	-------------	-------------------------	------------



<p>1.Gestión del cambio</p>	<p>1.1 Rol directivo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los equipos directivos en general, y el director en particular realizarán acciones que tiendan a: 2. Promover la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de todos los alumnos mediante instancias de asesoramiento y acompañamiento a los equipos docentes. 3. Contribuir a la implementación de los diseños curriculares o propuestas de enseñanza que elaboran el Ministerio de Educación y focalizar en el rendimiento académico de todos los espacios curriculares. 4. Entender a las instituciones educativas como entes dinámicos, en profunda y permanente transformación. 5. Lograr una buena articulación con todos los miembros de la comunidad educativa: familias, alumnos, profesores, personal no docente de la escuela, entre otros 6. Acompañar y reducir las resistencias cuando el contexto es percibido como una amenaza. 7. Mantener una visión global y sistémica, es decir, una mirada panorámica de las variables que afectan a la escuela y cómo se relacionan entre sí 8. Gestionar de modo que se pueda hacer foco en lo pedagógico. 9. Desarrollar estrategias para la construcción de una mirada compartida de la transformación escolar. 10. Implementar acciones de comunicación orientadas a toda la comunidad escolar dando cuenta de las transformaciones que suceden en la escuela 	<p>El director puede:</p> <p>construir una visión institucional compartida, implementar políticas educativas macro y adecuarlas a la realidad de su escuela, crear espacios de planificación conjunta y realizar seguimiento y monitoreo de los avances propuestos.</p> <p>Además: ejercer una adecuada gestión escolar que implica la toma de decisiones, la resolución de problemas, el planeamiento, la formación de equipos colaborativos, la organización de tiempos, actividades y de recursos, entre otros aspectos.</p> <p>Generar acuerdos con el equipo docente sobre las líneas de acción.</p> <p>Puede diseñar un plan/marco estratégico institucional que sirva de paraguas para agrupar las acciones y proyectos escolares.</p> <p>Arma equipo y sabe delegar.</p> <p>En ocasiones es quien orienta para que otros tomen decisiones.</p> <p>Realiza seguimiento de acciones de gestión en forma periódica</p> <p>No se sobrecarga con tareas administrativas.</p>
	<p>1.2 Participación Familias</p>	<p>1. Se implementan acciones estratégicas que dan a conocer a las familias las acciones de transformación que tienen lugar en la escuela.</p>	



		<p>2. Se participa a las familias, a través de diferentes dispositivos, del proceso de cambio.</p> <p>3. Se ofrecen oportunidades de participación a miembros de la comunidad educativa en la medida en que se pueden articular con las propuestas de enseñanza.</p>	
	1.3 Estudiantes	Se involucra a los estudiantes en los procesos de diseño de la transformación escolar dando lugar a sus ideas y sugerencias.	
	1.4. Profesores	<p>1. Se trabaja con los equipos docentes en diferentes niveles de responsabilidad y decisión sobre los procesos de transformación.</p> <p>2. Se promueve su participación en equipos de gestión ampliada.</p> <p>3. Se trabaja de modo colaborativo con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje.</p>	
2. Condiciones para la transforma	2.1. Estrategias de enseñanza	<p>En la escuela, se van conformando escenarios pedagógicos en los que:</p> <p>1. Se propicia una gestión pedagógica que considera la heterogeneidad en el aula.</p> <p>2. Se promueve que los alumnos sean protagonistas de sus aprendizajes, tomando decisiones acerca de sus recorridos de aprendizaje.</p> <p>3. Las propuestas de enseñanza promueven la construcción colaborativa del conocimiento.</p> <p>4. Las propuestas promueven la utilización pedagógica de diferentes espacios escolares.</p> <p>5. Las propuestas de enseñanza consideran las formas de conocer y construir conocimiento en el contexto actual.</p> <p>6. Se promueve el trabajo con estrategias de enseñanza que atiendan la heterogeneidad, específicamente el trabajo por proyectos.</p> <p>7. Se propicia el trabajo colaborativo entre los estudiantes del mismo curso y de otros cursos y/o niveles escolares.</p>	
	2.2. Evaluación	En la escuela, se van conformando situaciones de evaluación en las que:	



		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se promueven procesos de evaluación continua. 2. Se utilizan instrumentos de evaluación diversos en función de evaluar competencias complejas 3. Se recogen evidencias de aprendizaje diversas que los profesores consideran para ofrecer retroalimentaciones formativas. 4. Se explicitan los criterios de evaluación. 5. Se construyen los criterios de evaluación con los estudiantes. 6. Se promueven situaciones de autoevaluación y de evaluación entre pares 7. La evaluación es percibida por estudiantes y docentes como un elemento valioso para obtener información sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje 	
	2.3. Vínculos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se promueven vínculos basados en la escucha y el respeto. 2. Se reconoce el valor de lo heterogéneo en la construcción de los vínculos. 3. Se promueven vínculos favorables al aprendizaje en el marco institucional. 4. Se promueve el trabajo entre estudiantes de diferentes años y/o diferentes especialidades. 5. Se promueve el trabajo y vínculo entre profesores de diferentes áreas disciplinares. 	
	2.4. Curriculum	<p>En relación con los procesos curriculares:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las propuestas de enseñanza articulan diversas asignaturas. 2. Se prioriza la construcción de propuestas de enseñanza con sentido para los estudiantes. 3. Se reorganiza el curriculum considerando la formulación de propuestas significativas para los estudiantes. 4. Las prescripciones curriculares son fuente de las propuestas educativas y generan las condiciones para formular problemas en conjunto con los estudiantes. 	



	2.5. Tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las propuestas consideran ritmos individuales diversos de los estudiantes. 2. La organización de las propuestas pedagógicas promueve tiempos escolares que rompan con la estructura de la prescripción horaria predeterminada. 3. El tiempo es una variable flexible al momento de diseñar las propuestas de enseñanza. 	
	2.6. Espacio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se hace un uso flexible del espacio escolar 2. Se piensa el espacio en relación con las formas de aprender que promueve 3. Se modifica el espacio en función de las necesidades de enseñanza y de aprendizaje. 	
3. Sostenibilidad del cambio	3.1. Condiciones institucionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo directivo se mantiene estable en el mediano-largo plazo de 3-5 años que involucra el proceso del cambio 2. Los recursos materiales y humanos con los que cuenta la institución son revisados y reorganizados/redistribuidos para acompañar el proceso de cambio institucional 3. Los procesos de cambio se sostienen sobre un equipo de gestión ampliado que comparte y tiene claridad sobre la misión y objetivos de la propuesta de transformación. 4. El proceso de transformación y sus objetivos es conocido y los actores en los diferentes niveles se apropian del mismo. 	
	3.2. Dispositivos institucionales para la organización del trabajo pedagógico sistemático	<p>En la escuela se consolidan acciones que tiendan a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover una mirada prospectiva sobre el proyecto educativo 2. Sistematizar los espacios y tiempos de trabajo entre el equipo directivo y los profesores 3. consolidar espacios de escucha y consulta con la comunidad educativa 4. Promover las prácticas reflexivas entre los actores institucionales como estrategia para consolidar o promover el cambio. 	



Pensamiento de diseño: claves para seguir transformando la escuela

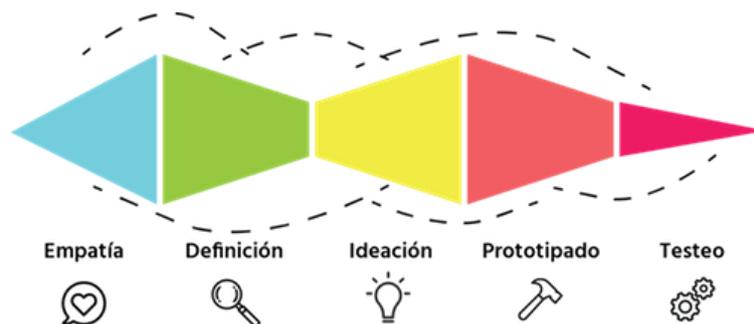
Idear el 2020 ¿cómo sigue nuestro proceso de transformación escolar?

17

Para comenzar a idear cómo sigue el proceso de transformación en nuestras escuelas, un buen punto de partida es recuperar lo registrado en ambas herramientas LEC y Protocolo Eutopía de transformación escolar. En la primera de ellas, además de registrar lo que sucede, también se busca dar cuenta de aquello que quiere consolidarse o reorientarse. En el caso del Protocolo de transformación, nos permite comprender el modo en que se va plasmado el cambio en cada una de las escuelas a partir de criterios específicos para el registro.

Hemos avanzado en este proceso de diseñar e implementar. Es momento de comprender profundamente el escenario en el que estamos, cotejarlo con lo que nos propusimos en el dispositivo de cambio (ver resolución de Actividad Pausa 1) y volver a definir nuestros problemas por resolver.

Volvemos aquí a un modo de abordaje conocido que nos trajo hasta aquí: el pensamiento de diseño.



La etapa de evaluación o testeo es el momento en el que se solicita al usuario (en este caso a la comunidad educativa) el feedback acerca de los prototipos generados.



Prototipar y evaluar más que dos etapas diferenciadas pueden ser entendidas como una etapa tándem. La evaluación o testeo es una nueva oportunidad para empatizar con las personas para las que estamos diseñando: la comunidad escolar.

Cuando se realiza correctamente, la etapa testeo o evaluación del proyecto a menudo puede alimentar la mayoría de las etapas del proceso: permite empatizar y obtener una mejor comprensión de la comunidad; puede conducir a ideas que cambian la forma en que define el planteo del problema; puede generar nuevas ideas en la etapa de Ideación; y finalmente, podría conducir a una iteración del prototipo. El cuadro que sigue puede ayudarnos a comprender más claramente la relevancia de esta etapa del proceso:

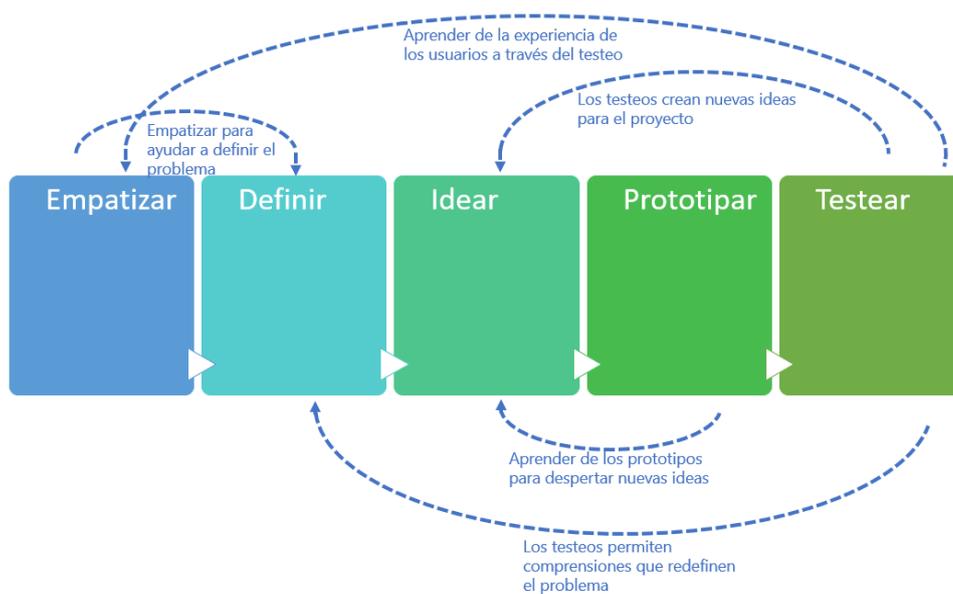


Gráfico Inspirado en <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-5-in-the-design-thinking-process-test>



C. ACTIVIDADES PROPUESTAS

Momento	Objetivo	Duración
1	Evaluar el prototipo 2019 recuperando voces de docentes	1 hora
2	Soñar lo que viene	1 hora
3	Completar el Protocolo Eutopía de Transformación Escolar	45 minutos
4	Cierre de etapa	15 minutos

19

Para llevar adelante los objetivos, en algunos casos proponemos más de una actividad para que elijan la que deseen.

Momento 1 | Actividades de Testeo – Evaluación

A través de estas actividades buscamos conocer la experiencia que han tenido determinados miembros de la comunidad escolar a partir de la implementación del prototipo. Concretamente, pediremos *feedback* para conocer su experiencia. De esta manera lograremos además empatizar.

Para situar las actividades pueden compartirse fotos de estas, videos o producciones que hayan sido parte de las mismas.

Compartimos opciones para que seleccionen la que deseen.

Actividad 1: “Destaco, me gustaría, sugiero”

Objetivo: obtener *feedback* de los docentes (u otros) acerca de su experiencia en la implementación del dispositivo de cambio.



Desarrollo: se selecciona aquello que quiere ponerse bajo análisis de los participantes. Puede ser una dimensión del Protocolo Eutopía, la mirada global sobre los elementos de la matriz que se pusieron bajo observación, los aspectos de la cultura que quisieron transformarse, entre otros.

Los participantes titulan con el aspecto bajo análisis y dividen la hoja en tres columnas con las siguientes consignas: 1. me gusta/destaco/valoro; 2. me gustaría; 3. sugiero.

Título: Aspecto sobre el que brindaré feedback

Destaco	Me gustaría	Sugiero
1.		
2.		

En la primera columna compartirán aquello que encuentran valioso del proyecto. En la segunda, podrán incluir aspectos que les gustaría que dejen de suceder, se profundicen, reorienten o bien sucedan a partir. Esta columna es la que brindará información muy valiosa para idear lo que viene. La tercera columna está destinada a que los participantes realicen aportes desde su experiencia o desde las ideas que les surjan.

La propuesta puede comenzarse de manera individual y luego proponer llegar a acuerdos en pequeños grupos de modo de enriquecer las ideas y ser capaces de compartir las ideas al final de la actividad en una puesta en común.

Es fundamental que haya registro de las ideas expuestas por cada persona/equipo o bien que se confeccionen afiches para el registro general para que toda esta información pueda ser considerada.



Nota: Podría realizarse la misma propuesta utilizando otro protocolo de *feedback* (La escalera, S.E.R., ventana de oportunidades)

21

Actividad 2: Grupos de discusión o "focus group"

Los grupos de discusión o "Focus Groups" permiten profundizar y comprender percepciones, valores y creencias individuales y colectivas. Nos acerca a las maneras en que los sujetos sociales construyen sus experiencias y dan significado a sus prácticas, a partir de su contexto sociocultural y la relación con el entorno. Un grupo de enfoque es una reunión de personas con características similares, para platicar sobre los temas de interés. Se crea un espacio de reflexión social, ya que al compartir las experiencias se logra una mayor compenetración y comprensión. La sesión reproduce una dinámica social.

Objetivo: Identificar opiniones, hábitos de comportamiento, dinámicas sociales, y necesidades sociales por medio de grupos de enfoque

Desarrollo:

Se conforman grupos de entre 4 y 6 personas. El objetivo es que conversen acerca de un tema en profundidad brindando sus opiniones y pareceres. La conformación de los equipos se puede definir previamente a fin de que el diálogo fluya. Se pueden establecer una cantidad de temas a discutir en determinado tiempo. Por ejemplo, discutir 5 temas durante una hora asignando 10/15 minutos de discusión a cada tema.

El tema o dimensión sobre la cual se desea recibir *feedback* u obtener más información será seleccionado previamente. El tema se puede brindar en tarjetones a los participantes o bien designar un coordinador (podría ser un docente impulsor) que vaya proponiendo los temas a discutir. Tanto si hay o no coordinador será clave que exista un registro de la conversación (en audio, video o escrito) ya que esa será



información valiosa para poder tener información acerca del dispositivo de cambio implementado.

Actividad 3: Mapa de empatía

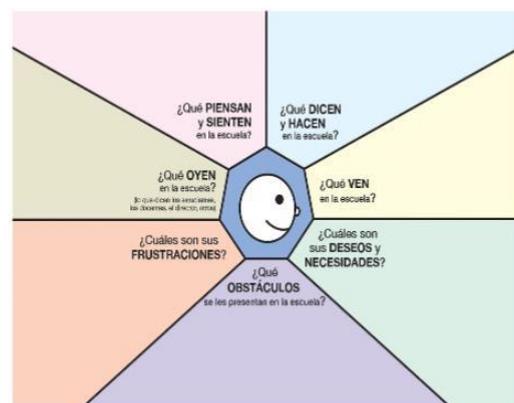
El mapa de empatía es una herramienta que posibilita conocer mejor las necesidades, pensamientos y sentimientos de los destinatarios. Pueden imprimir o dibujar el siguiente mapa para luego pegarlo en una pared, donde varios docentes puedan visualizarlo y participar de la actividad escribiendo sus ideas en post it de colores.

Objetivo: conocer los pensamientos y sentimientos de los docentes acerca de la implementación del dispositivo de cambio.

Desarrollo:

Se dividirá a los docentes en equipos de trabajo y se registrará en un afiche lo que vaya expresando el equipo en el mapa de empatía. Las preguntas que nos orientarán son:

¿Qué piensan y sienten de la escuela? ¿Qué oyen de la escuela? (lo que dicen los estudiantes, los otros docentes, el director, los padres, otros) ¿Qué ven en la escuela? ¿Qué dicen y hacen en la escuela? ¿Cuáles son sus frustraciones? ¿Qué obstáculos se les presentan en la escuela? ¿Cuáles son sus deseos y necesidades?





El registro que realicen les permitirá conocer la nueva experiencia escolar que tienen sus equipos de modo integral.

23

Momento 2 | Actividades para Definir - Idear

La propuesta de actividades que compartimos a continuación está orientada a que, a partir del *feedback* recibido por parte de los docentes, se pueda comenzar a esbozar las primeras ideas para diseñar el dispositivo a implementar el próximo año.

Las actividades tomarán como punto de partida los problemas, inquietudes e ideas que los equipos de docentes manifestaron en la instancia anterior. Asimismo, les permitirán responder a algunas preguntas clave en vistas a lo que se viene:

¿Cómo se reconfigura nuestro dispositivo de cambio?

¿Seguiremos apuntando a impactar en las mismas dimensiones de la matriz?

¿A través de qué acciones, actividades y proyectos lo haremos en 2020?

¿Nos interesa profundizar algo de lo que ya sucede? ¿Reorientar algún aspecto?

¿Qué impacto esperamos que tenga el nuevo prototipo en la cultura escolar?

Actividad 1: ¿Cómo podríamos...?

Objetivo: comenzar a transitar desde la definición del problema para generar semillas para la etapa de diseño.

Descripción: teniendo en mano la definición del problema permite desprender y desglosa ese desafío mayor en pequeñas piezas accionables. Permite observar aspectos de la declaración para completar la frase "¿Cómo podríamos...?" desarrollando varias alternativas de acuerdo con esquema debajo.



Podríamos pensar, por ejemplo: "Los estudiantes de 1° año necesitan comprender la cultura escolar/ ser más creativos/ trabajar en equipo porque"

Posteriormente se podría hacer un filtro para elegir las más relevantes. Finalmente se debe elegir una sola frase a manera de declaración que grafique todos los aspectos relevantes.

USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
Familia Martínez	necesita	Conectarse Compartir Estar relajados	por que	Permanente comunicación los momentos familia son importantes La tecnología los une a los espacios genera distintas situaciones

Caracterizarlo con 5 adjetivos

Usar verbos para describir qué se necesita solucionar, no cómo

Inferencia, mi percepción, aquella hipótesis que sé que tomo a riesgo de equivocarme

1. ¿Cómo podríamos hacer que la Familia Martínez tenga acceso a internet por igual?
2. ¿Cómo se puede generar un espacio para que toda la familia se reúna y comparta?
3. ¿Cómo les entregamos tecnología de punta sin comprometer la comodidad?
4. ¿Cómo podríamos entregarles un espacio único de interacción familiar?
5. ¿Cómo podemos unificar todos los requerimientos familiares en un sólo lugar?

La actividad puede desarrollarse en pequeños equipos de 5 personas de modo de promover la creatividad a la vez que permite comprender los diferentes problemas. Es recomendable que el líder de la actividad pueda ir supervisando la actividad de los diferentes equipos.



Actividad 2: Lluvia de ideas y selección de tarjetas

Objetivo: impulsar el pensamiento colectivo del grupo por medio de la conversación, escuchando y construyendo sobre otras ideas.

25

Descripción: el *brainstorming* o lluvia de ideas es una manera de generar muchas ideas que de lo contrario no se generarían. Este método obviamente sirve para generar soluciones de diseño, pero también se puede utilizar en cualquier etapa del proceso sin problemas. Además, es muy efectivo para la múltiple generación de ideas como por ejemplo hacer trabajo de observación o el trabajar sobre un producto o servicio relacionado con el proyecto.

Pautas de la actividad:

Una sesión de *brainstorming* requiere de un facilitador, espacio libre y algún papel o afiche en el que ir anotando las ideas. Puede ser un pizarrón, varios papeles de gran tamaño o un software especial. Las responsabilidades del facilitador incluyen: guiar la sesión, alentar la participación de todos los convocados y tomar notas de las ideas sin analizarlas o juzgarlas en esta etapa.

Hay varios enfoques para una sesión de *brainstorming*, pero el enfoque tradicional es generalmente el más efectivo porque es el más enérgico y abiertamente colaborador, permitiendo que los participantes utilicen las ideas de los otros para proponer nuevas. Los ejercicios creativos, los ejercicios de relajación y otras actividades entretenidas realizadas antes de comenzar ayudarán a los participantes a relajar sus mentes para poder ser más creativos durante la sesión.

Los pasos para el *brainstorming*:

1. Definir tu problema o asunto como un desafío creativo. Aquí el desafío creativo puede ser sobre cualquiera de las situaciones que se proponen



cambiar en la escuela. Se trata de aquellas cuestiones que ya fueron definidas como problemas que se quieren resolver. En general, los desafíos creativos comienzan con: *¿De qué manera podríamos...?*, o *¿Cómo podríamos...?*

2. El desafío debe ser conciso, directo al punto y excluir toda información no relacionada con el mismo. Por ejemplo: *¿De qué formas podríamos lograr más implicación de los estudiantes?* o *¿Cómo podríamos incentivar a los docentes a trabajar entre ellos?* Es importante que el facilitador tenga algunas ideas más desafiantes o alocadas en mente para promover la creatividad de los participantes. También pueden ir sumándose requerimientos que incentiven el ingenio.
3. Determinar un tiempo límite para la actividad. Recomendamos 25 minutos. Los grupos más grandes suelen necesitar más tiempo para que todos puedan aportar ideas. También se puede poner un límite de ideas. Como mínimo se pueden pedir 50 ideas, pero seguro que tener 100 es mucho mejor.
4. Una vez que comienza el *brainstorming*, los participantes hacen propuestas y el facilitador toma nota en una pizarra blanca o en un rotafolio (flip-chart) para que todos las vean. Está absolutamente contraindicado criticar las ideas. No importa lo tontas, descabelladas o imposibles que parezcan, todas deben ser escritas en la pizarra. Se debe fomentar la risa, no la crítica. Otra opción es que cada participante escriba a una de sus ideas mientras se le ocurren y en seguida compartirlas verbalmente con el grupo. Para ello se utilizan *post-it* para poder escribir la idea y posteriormente ubicarla en el muro o pizarra.



5. Una vez que se termina el tiempo, se organizan y seleccionan las ideas. Hasta aquí se hizo lugar a todas las ideas. Ahora, algunos métodos posibles para ordenar las ideas:

27

- **Votación de post-it:** cada miembro del grupo tiene tres votos para tres ideas que sienta son las correctas. La votación independiente da voz a todos los miembros del equipo.
- **Método de las cuatro categorías:** este método ayuda a elegir las ideas locas pero que tienen sentido. La idea es optar por una o dos ideas en estas cuatro categorías: La opción racional, la más atractiva, la más simple y las de tiro largo. Se pueden pensar en otras categorías que nos ayuden a organizar las ideas.
- **Método de selección:** al igual que el anterior este método está diseñado para mantener el potencial de innovación dentro del grupo. Es preciso elegir ciertas ideas que nos inspiren a construir algunos prototipos.



Momento 3 | Actividad para completar el Protocolo de Transformación

28

Actividad

Objetivo: que el equipo docente complete el Protocolo Eutopía de Transformación Escolar a partir de la identificación de evidencia en las diferentes dimensiones de análisis.

Desarrollo: división en grupos, se reparten los diferentes ejes, luego rotan, comparten puntos más salientes. Aclaraciones: no tienen que completar lo que no aplica o no corresponde.

Momento 4 | Actividades de cierre

Actividad 1: Capturar con una foto

Objetivo: capturar, a través de una foto que nos represente, lo que ha sido el año, pero sobre todo cómo están hoy como equipo y todo lo que llegaron

Desarrollo: se comparte con los participantes el objetivo de la actividad y se les propone que se organicen para poder generar una disposición en la foto que represente lo logrado. Juntos, pueden pensar un breve título y luego publicarlo en las redes de la escuela, imprimirla y pegarla en alguna pared de la escuela o en la sala de profesores.

Actividad 2: Un motivo para celebrar

Fue un año de mucho trabajo: de pensar y hacer de maneras inéditas, de trabajar con gente que nunca imaginaron, de ponerse en situaciones incómodas, de hacer cosas que nunca imaginaron o de hacer las que siempre imaginaron. Todo lo que alcanzaron, previsto o no, lo esperado y lo no tanto, lo hicieron como equipo. Eso merece un reconocimiento y celebración.



Objetivo: celebrar los logros

Desarrollo: cada uno de los participantes recibe un tarjetón y un marcador. Se tomarán unos pocos minutos para escribir su motivo de celebración.

29

Luego, los participantes se reunirán en ronda (copa y bebida en mano) e irán diciendo uno a uno los motivos de celebración. Luego los colocarán al centro de la ronda manera visible para todos. Es importante que no se tomen mucho tiempo explicando motivos para que no se extienda la actividad. Los tarjetones pueden ir pegándose en un afiche para luego ser colocado en la sala de profesores o algún pasillo de la escuela bajo algún título sugerente. Luego, compartirán un brindis.

Las palabras pueden disponerse también en alguna parte de la escuela, colocarse en globos y soltarse, entre otras ideas que seguramente ustedes tengan.



Palabras finales

El objetivo de las “guías de los EMI” es acompañarlos en un espacio que, entendemos, es valioso para encontrarse, trabajar y pensar junto a todos lo que hacen de la escuela un buen lugar.

30

Tenemos la certeza que los Espacios para la Mejora Institucional han sido hackeados y ya tienen también el sello de Eutopía. Deseamos que a partir de 2020 puedan continuar recreando estas instancias de tanto valor para continuar transformando la escuela.

¡Gracias por permitirnos acompañarlos en este proceso!

EUTOPIA

www.eutopia.edu.ar

