

Herramientas

Plan de Mejoramiento Educativo

HERRAMIENTA

7

**Construcción de un relato para
comunicar el sentido del PME**



Plan de Mejoramiento Educativo: Herramientas de Apoyo al Diseño e Implementación

Material elaborado por el Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE) de la Universidad Católica Silva Henríquez, por encargo de la División de Educación General del Ministerio de Educación.

Para citar este documento:

MINEDUC (2021). *Herramienta 7. Construcción de un relato para comunicar el sentido del PME*. Recuperado de <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/>

Comité editorial

Carolina Cuéllar
Andrea Horn
Álvaro González
Juan Pablo Queupil

Contraparte MINEDUC

Carolina Jahnsen
Iván Mesina

Producción de Herramientas

Emy Rivero
Andrea Buccioni

Asistentes de producción

Francisca Schnake
Paulina Herrera

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

Diseño gráfico

Matías Mancilla

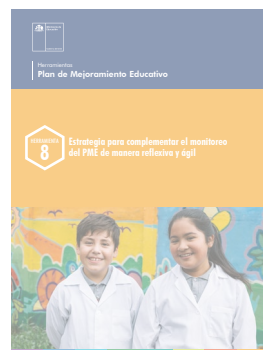
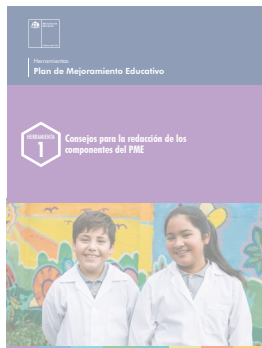
Nº inscripción 2021-A-12176

ISBN 978-956-292-977-6

Noviembre 2021

En el presente documento hemos intentado utilizar lenguaje inclusivo, no obstante algunos apartados utilizan vocablos masculinos como “el director” o “el docente” para aludir tanto a hombres como a mujeres. Esta opción obedece a que las fórmulas que aluden a ambos sexos como “o/a”, “los/las” y otras similares, suponen una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

Set de herramientas Plan de Mejoramiento Educativo



¡ATENCIÓN!

Este documento posee campos en los que puedes escribir. Para hacerlo, descárgalo a tu computador, ya que si lo visualizas en línea en tu navegador no podrás editar. Asegúrate de tener tu Adobe PDF Reader actualizado.



<https://get.adobe.com/es/reader/>

Podrás escribir cuando veas este ícono:



Este documento se visualiza mejor desde una pantalla, evita imprimirlo si no es necesario.



Índice

Introducción	3
Ruta de aprendizaje	5
 Conectar	6
 Ampliar	8
 Aplicar	10
 Desafiar	19
 Saber más	21



Introducción

Por qué una herramienta para la comunicación y relato del PME

Los equipos directivos movilizan a la comunidad educativa en la construcción y en el hacer sentido de la visión y los sellos educativos propios del establecimiento. Ellos se operacionalizan a través de objetivos, estrategias y acciones, entre otros elementos que conforman el Plan de Mejoramiento Educativo.

La comprensión del PME y la visión de escuelas y/o liceos que hay detrás, es condición para habilitar y motivar a las diferentes personas para sumarse a él y trabajar colaborativamente en pos de sus metas y objetivos.

Como lo señala el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar los *“propósitos comunes proporcionan sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y contribuyen a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos”*¹, por lo que una de las prácticas deseables desde el liderazgo y la gestión es la *difusión y explicación de los objetivos, planes y metas institucionales, así como los avances a todos los actores de la comunidad educativa.*

¹ MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. P.20

Esperamos que esta herramienta contribuya a fortalecer tu capacidad para:

- ✓ Articular una narrativa que comprometa y movilice a la acción desde la identificación de los elementos que dan vida y sentido al PME.
- ✓ Comunicar el sentido y contenido del PME de forma efectiva y atractiva a los diferentes actores de la comunidad educativa.
- ✓ Identificar a las audiencias que quieres alcanzar, crear mensajes clave y comunicar a través de los canales idóneos los sentidos y contenidos del PME.

Te recomendamos usar esta herramienta si:

- ✓ Sientes que el PME debe ser procesado para ayudar a la comprensión de sus ideas principales por parte de los distintos actores que deben conocerlo.
- ✓ Buscas que los diversos tipos de audiencias (docentes, equipos técnicos, estudiantes, familias, miembros de la entidad sostenedora), conozcan el plan, se apropien de él y encuentren la motivación de trabajar colaborativamente para lograr sus objetivos.
- ✓ Quieres compartir una visión y objetivos institucionales y convocar a los distintos actores, atendiendo a su diversidad de intereses, creencias y particularidades.



Ruta de aprendizaje

Para iniciar la ruta desde aquello que te hace sentido, conecta con tus propias experiencias y conocimientos sobre la materia. Explora y reconoce aquellos supuestos y creencias que habitan en ti.



CONECTAR



AMPLIAR

Profundiza tu conocimiento sobre la herramienta y sus propósitos. Conoce los marcos y modelos que la fundan.

Pon en práctica los conocimientos adquiridos a situaciones concretas. Evalúa tu propio desempeño y tu proceso de aprendizaje.



APLICAR



DESAFIAR

Descubre y declara nuevos desafíos que contribuyan a la mejora y liderazgo de tu establecimiento.

Extiende tus conocimientos sobre la materia accediendo a material complementario



SABER MÁS



Conectar

Conecta con tus experiencias previas, creencias, conocimientos y percepciones sobre la comunicación y socialización del PME.

Te invitamos a responder estas preguntas, de forma individual o junto con tu equipo, con el propósito de reflexionar sobre la relevancia de comunicar el PME de forma efectiva a la comunidad educativa, mirando la propia experiencia en relación a este desafío:

¿Qué ideas vienen a tu mente cuando te planteas el desafío de comunicar el PME a las diferentes personas de la comunidad educativa?



Si has realizado acciones de comunicación del PME para que la comunidad educativa comparta su sentido:

¿Cuáles son las principales dificultades con las que te enfrentas al momento de comunicarlo?



¿Qué te ha funcionado bien?





A continuación, te invitamos a conocer la historia de Alejandra, una directora que está abordando el desafío de la comunicación y difusión del PME en su establecimiento y con la que seguramente podrás identificarte. Posteriormente te invitamos a reflexionar acerca cómo comunican el PME en tu propia comunidad escolar.



Historia de Alejandra²

Soy Alejandra, directora de una escuela de la Región Metropolitana. Acabo de finalizar el proceso de elaboración del PME en su fase estratégica y, sinceramente, espero que ayude a orientar el proceso de mejora educativa en mi escuela durante los próximos cuatro años.

El proceso de construcción fue bastante participativo y siento que lo que toca ahora, es comunicar a la comunidad educativa en qué quedó finalmente el plan. Pienso que es importante que la información llegue, porque de otra manera no conseguiremos que se comprometan con el plan y, en definitiva, con el mejoramiento de la escuela.

El año pasado trabajé como docente en otro establecimiento, y me di cuenta que, aunque el equipo directivo hizo varias reuniones para mostrarnos el plan, siento que en realidad, no logró transmitirnos cuál era la importancia de los objetivos y estrategias que se habían planteado. Nos pasaban mucha información, demasiada, diría yo, y no de forma secuenciada. Era tanta, que a veces no lograba entender cómo integrar todo en la práctica. Me parecía todo muy engorroso, complejo y hasta aburrido.

Ahora que estoy a cargo de la dirección, me preocupa hacerlo mejor, logrando un relato simple pero completo. Quiero mejorar la manera en la que se comunica el plan, para que sea fácil de entender y para que finalmente los distintos actores de la escuela adhieran a él.

¿Qué relación ves entre lo que le pasa a Alejandra y lo que ocurre o ha ocurrido en tu escuela y/o liceo?



Si te identificas con Alejandra o con alguna de sus inquietudes, ¡esta herramienta te puede ayudar!

² La historia de Alejandra ha sido elaborada en base a un proceso de levantamiento de información con equipos directivos para conocer los principales desafíos en relación al diseño, implementación y evaluación del PME.





Ampliar

A continuación, profundiza tus conocimientos sobre comunicar a través de relatos.

¿Por qué es necesario construir un relato para comunicar el PME?

Comunicar es una forma de convocar y generar cambios y transformaciones. En este sentido, todos nuestros actos de comunicación se pueden poner al servicio de los aprendizajes de las y los estudiantes. Para comunicar de manera efectiva, debemos hacerlo desde el conocimiento profundo de las audiencias a las que nos dirigimos con un mensaje claro y que resuene en ellas.

Uno de los recursos más efectivos en la comunicación —y utilizado desde tiempos muy antiguos— es la narración de historias o relatos.

Si bien, comunicar el PME no se trata de escribir una novela, tomar elementos de la narración de historias ayudará a producir un mensaje mucho más atractivo y memorable.

La inclusión de historias y acciones humanas, o la lucha por superar obstáculos, emocionan y provocan que las audiencias se identifiquen con el mensaje, lo trasladen a sus propias vivencias y lo entiendan mejor.

El desafío no acaba con la elaboración del PME y tampoco con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa en este proceso. Si bien ello puede aportar a lograr más conocimiento e involucramiento, el comunicar y difundir los objetivos, metas y acciones contempladas en el plan de forma constante, clara y atractiva, permitirá mantener a la comunidad motivada, comprometida y desafiada a lo largo del tiempo.

Cada vez que los equipos directivos observan o perciben que “se encuentran remando solos” hacia un objetivo, es hora de preguntarse si es necesario reforzar la comunicación con los otros estamentos respecto del PME, a la luz del Proyecto Educativo Institucional.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

¿Cómo crear un relato que resuene en los diferentes integrantes de la comunidad educativa?

Comunicar no es sólo poner información a disposición de las distintas personas. Sabemos, por ejemplo, que comunicar al cuerpo docente no es lo mismo que a las y los estudiantes de primer ciclo o segundo ciclo, a las familias o a las entidades sostenedoras. Aunque el mensaje sea el mismo, cada grupo tiene distintas motivaciones, intereses y canales de comunicación preferidos.

En el siguiente diagrama te mostramos los pasos básicos a considerar en el momento de pensar cómo comunicar tu plan (o cualquier otro mensaje relevante) en tu establecimiento.



Fuente: Elaboración propia





Aplicar

Luego de conectar con tu propia experiencia frente al desafío de difundir y movilizar el PME, y revisados ya algunos aspectos teóricos sobre este tema, te proponemos un ejercicio práctico que puede ayudarte a construir un relato para comunicar el sentido del PME.



Construyendo un relato poderoso para comunicar los sentidos y contenidos del PME

Hay diversas maneras de comunicar el contenido y el sentido del PME como un mensaje con potencial movilizador. Articular un relato poderoso en torno al plan es una forma de asegurar que el mensaje se transmita de forma atractiva y efectiva, motivando a los receptores del mismo a colaborar por un bien común.

Este ejercicio puede ayudarte en la construcción de tu relato. Desarrolla cada uno de los segmentos que te mostramos, ayudándote de las indicaciones y ejemplos que te ofrecemos. Escribe directamente en el documento intervenible y asegúrate de ir guardando los cambios.



Materiales:

- Tarjetas de colores y/o Post-it , plumones y cinta adhesiva
- Pizarra grande o papelógrafo
- Este documento intervenible para proyectar y recoger las síntesis de lo trabajado



Con quiénes:

Convoca a tu equipo directivo y a otras personas de la comunidad educativa (docentes, asistentes de la educación, apoderados, estudiantes) que puedan ayudarte a comprender a las audiencias y/o a quienes representen estas audiencias.



Cuándo:

Utiliza esta herramienta al momento de querer comunicar el plan a diferentes personas de la comunidad educativa.



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

La ruta a seguir será la siguiente:

1

DEFINE QUÉ, PARA QUÉ Y A QUIÉN COMUNICARÁS

¿QUÉ?

¿Cuáles son los elementos del PME que consideras más relevantes de ser comunicados?

¿PARA QUÉ?

¿Qué quieres lograr al comunicar el PME?

¿A QUIÉN?

¿Cómo son las personas a quienes queremos comunicar?

2

CONOCE Y PRACTICA LOS ELEMENTOS PARA CONSTRUIR UN RELATO

La situación actual

Desafíos o enemigos

Mensaje clave 1

Mensaje clave 2

Mensaje clave 3

Un mundo mejor

Llamada a la acción

3

ESCRIBE UN RELATO PARA CADA AUDIENCIA

Audiencia

Relato

Canales

Formatos del mensaje



1

Podrías querer narrar, por ejemplo, qué hay detrás del PME, qué aspiraciones refleja, qué se está proponiendo y en qué se traduce, qué necesidades se están atendiendo, qué acciones queremos seguir sosteniendo y qué nuevos desafíos claves pensamos incorporar.

Podrías buscar informar, motivar o provocar un cambio de mirada, entre otros objetivos. Por ejemplo: "Queremos mostrar a las y los docentes la importancia de ciertas acciones clave"; "queremos que las familias sepan que el PME está considerando el contexto sanitario"; "Queremos transmitir que el plan y el logro de las metas que nos propusimos son responsabilidad de todos y todas".

Recuerda que en la comunidad escolar hay distintas audiencias, con diferentes intereses, puntos de vista o aproximaciones a los temas asociados al plan. Pero también hay diferencias entre estudiantes de diferentes edades, apoderados con distintos niveles de compromiso, u otras. Ponte en su lugar, trata de empatizar con ellos, sus estados emocionales y la forma en que les gustaría escuchar lo que buscas transmitir. Indaga directamente, invitándolos a compartir sus ideas en una conversación informal y cercana.



2

Conoce y practica los elementos para construir un relato

Una vez que hayas identificado qué quieres comunicar, para qué lo quieres comunicar y quiénes serán parte de tu audiencia, es hora de trabajar en la elaboración de un relato atractivo para movilizar a la comunidad hacia el cumplimiento de metas compartidas. Para esto utilizaremos algunos de los recursos que se utilizan en la narración de historias memorables, como la presencia de personajes, la lucha contra un “enemigo” o con una situación que se quiere cambiar y la promesa de un futuro mejor³.

Lee las indicaciones y ejemplos y redacta en el espacio intervenible, el contenido correspondiente que luego integrarás y conectarás en un relato, siguiendo esta estructura:

CONSTRUCCIÓN DE UN RELATO

3

MINEDUC (2018). Orientaciones: articulación de los instrumentos de gestión. p.9.





1. LA SITUACIÓN ACTUAL

Indicación:

Conecta con lo que conoces sobre tu audiencia.

Considera, por ejemplo, los avances de la escuela, lo duro que han trabajado para lograrlo, o las aprehensiones que puedan tener sobre ciertas nuevas acciones.

También puedes compartir tus propias sensaciones (temores y motivaciones) sobre lo que puede implicar liderar desde el PME. Recurre al humor y a la autenticidad.

Ejemplo: Audiencia Estudiantes

“Cuando yo estaba en la educación media... hace “algunos” años atrás... me imaginaba de adulta como una profesora, haciendo clases a estudiantes como uds. Nunca me imaginé que me convertiría en directora de un liceo, y que me atrevería a asumir tooodos los desafíos del cargo. Pero lo hice, aquí estoy... junto con todos los y las profesores y asistentes de la educación, animados por la convicción de que uds. deben llegar a ser personas _____ (...sello educativo del establecimiento).

Escribe aquí la situación actual (tuya o de la escuela) que te motiva a hacer el relato.





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



2. DESAFÍOS O “ENEMIGOS”

Indicación:

¿Qué dificultades o prácticas debemos cambiar para lograr los objetivos que nos proponemos en el PME?

Enfrentar a estos “enemigos” será la lucha que deberá dar la comunidad para lograr sus metas.

Qué nudos u obstaculizadores fueron destacados en la autoevaluación o en la evaluación del PME del año anterior.

Ejemplo:

El año pasado ya hicimos un gran esfuerzo y tuvimos muchos logros que celebrar, como (...)

Y también hubo algunas cosas que no resultaron como habíamos planificado, como (...)

Además este año hemos identificado algunas áreas de mejora tales como....

Escribe aquí aquello que reconoces como el gran desafío que deben enfrentar como comunidad educativa





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS



3. MENSAJES CLAVE

Indicación:

Menos es más. Resume tu relato en no más de tres mensajes clave. Deben ser ideas simples, breves y fáciles de entender. Asegúrate de que exista coherencia entre estos mensajes y aquellos que le preceden y le siguen.

MENSAJE CLAVE 1

Ejemplo mensaje clave 1

"Este año queremos retomar lo que no funcionó tan bien y proponernos nuevas metas. Todo esto es lo que da sentido al Plan de Mejora Educativo 2022"

Escribe aquí el mensaje clave 1



MENSAJE CLAVE 2

Ejemplo mensaje clave 2

"Son muchos los desafíos pero nuestra principal meta para este año es (objetivo o meta estratégica que quieren priorizar)..."

Escribe aquí el mensaje clave 2



MENSAJE CLAVE 3

Ejemplo mensaje clave 3

"Creemos que para alcanzar esta meta es necesario (... estrategias o acciones centrales). Queremos partir por..."

Escribe aquí el mensaje clave 3







4. UN MUNDO MEJOR

Indicación:

Promesa o meta: cómo será el establecimiento si funciona el plan, si vencemos a los desafíos/enemigos y se logran las metas.

Ejemplo:

"Si hacemos las cosas bien, ponemos todos y todas de nuestra parte, veremos que los anhelos de cada uno y una se hacen realidad, que la visión de nuestro establecimiento (... ideas centrales de la visión) se acercan.

Veremos por ejemplo, que (...principales indicadores)".

Escribe aquí





5. LLAMADO A LA ACCIÓN

Indicación:

Invitación a hacer algo después de escuchar el relato, para sumarse a este desafío. Podría ser a trabajar juntos, a enviar ideas y comentarios, a confiar en el establecimiento, entre otros.

Ejemplo:

"Ustedes y su aprendizaje y bienestar son la razón de ser de este PME. Les invito a poner su energía y motivación para que, como comunidad educativa, el próximo año podamos celebrar que alcanzamos lo que nos propusimos y el PME se pueda renovar con nuevos desafíos de aprendizaje que nos deje más cerca de lo que soñamos en nuestro Proyecto Educativo."

Escribe aquí





CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

3 Escribe un relato para cada audiencia

Ahora que tienes los elementos de tu relato definido, te recomendamos que los conectes y articules en un relato coherente. Prácticalo, pruébalo y re-escríbelo tantas veces como creas necesario.

Haz este mismo ejercicio nuevamente para cada una de tus audiencias.

Luego, será necesario definir los canales a través de los que comunicarás el relato (diario mural, una circular en la libreta de comunicaciones, web del establecimiento, un video en WhatsApp o un post en el Facebook del establecimiento).

Audiencia

Describe brevemente a la audiencia y sus motivaciones, intereses, temores, esperanzas, preguntas

Relato

Escribe aquí el relato pensando en esta audiencia y desde los contenidos que elaboraste en el punto 2

Canales

Escribe aquí qué soportes o medios son los más cercanos y utilizados por esta audiencia

Formatos

Escribe aquí el formato de mensaje que utilizarás dado el o los canales escogidos.





Desafiar

Descubre y declara nuevos desafíos a abordar como parte de los retos de liderazgo y mejora del establecimiento.

Preguntas de reflexión

Una vez realizado el ejercicio de organizar los diferentes elementos de la construcción del relato y comunicación del plan reflexiona y proyecta:

¿Qué te sorprendió? ¿Qué descubriste?



¿Qué ves como patrón de las prácticas del establecimiento respecto de cómo comunican actualmente el sentido del PME?



¿Qué quisieras hacer distinto respecto de la forma en que se comunica el sentido del PME?





Recuerda

Para chequear si tu idea de comunicar el PME a la comunidad educativa va por buen camino, revisa si tu relato:

Contiene las principales ideas que se quieren transmitir sobre el PME.



Está ajustado a los intereses y características de la audiencia a la que está dirigido.



Se comunicará a través del canal y el formato adecuado a la audiencia a la que está dirigido.



Identifica las brechas y obstáculos como desafíos que vale la pena enfrentar colectivamente.



Explicita la visión de un mundo mejor asociado a la visión del proyecto educativo y a hechos concretos en los que se traduce el logro de nuestras metas.



Hace un claro llamado a la acción, tanto de la audiencia a la que se refiere, como de la comunidad educativa, haciéndola entender que su participación es una condición de éxito para la mejora escolar.



Es flexible para ser ajustado desde la retroalimentación de las audiencias.





Saber más

Accede a material complementario para ampliar, profundizar y seguir aprendiendo sobre este tema.

Documentos



Sordo, A. (s/a). Storytelling: emociona a tu audiencia con estas claves para contar historias



MINEDUC (2021). Herramienta 1: Un plan comunicacional para la construcción e implementación de una visión estratégica compartida.

Cursos



Introducción a la narración visual



Curso de Google para comunicar ideas mediante historias y diseño

Material audiovisual



El Viaje del héroe



Charla TED : Las pistas de una gran historia (Andrew Stanton, director, guionista y productor de Pixar).



Cómo crear relatos personales a través de historias

Aplicaciones



www.canva.com



www.piktochart.com



www.animoto.com



CONECTAR



AMPLIAR



APLICAR



DESAFIAR



SABER MÁS

Herramientas

Plan de Mejoramiento Educativo

Herramienta 7: Construcción de un relato para
comunicar el sentido del PME

