

CORNELIA SORENG - M.CONSTANZA VIZCARRA

# ORIENTACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA Y LA COLABORACIÓN EN COMUNIDADES EDUCATIVAS



## **Agradecimientos:**

Nuestro especial agradecimiento al equipo de diseño conformado por colaboradores de la educación de la escuela ubicada en El Monte RM; a las autoridades educativas de la misma, que amablemente nos facilitaron los tiempos para implementar este proyecto de intervención, participando de en la propuesta diseñando algunas de las actividades para el fortalecimiento del trabajo colaborativo, como estrategia para la mejora del clima social escolar.

Esperamos que se puedan favorecer en una convivencia armónica dado la participación de todos en el proceso de implementar acciones para el aprendizaje integral de los estudiantes, libre de violencia.

# CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CÓMO CREAMOS UNA VISIÓN COMPARTIDA</b>	<b>5</b>
Importancia del Liderazgo	<b>6</b>
Visión común	<b>8</b>
<b>CÓMO DEFINIR ROLES PARA LA MEJORA EDUCATIVA</b>	<b>16</b>
Cómo definir roles para la mejora	<b>18</b>
<b>CÓMO FORTALECER LAS HABILIDADES SOCIALES PARA LA MEJORA ESCOLAR</b>	<b>21</b>
Cuáles son las CSE y dónde se ponen en práctica	<b>22</b>
Cómo contribuyen las CSE a los procesos y resultados	<b>23</b>
Diseño de acciones para fortalecer el aprendizaje Socioemocional	<b>26</b>
<b>CÓMO FAVORECER EL TRABAJO COLABORATIVO</b>	<b>29</b>
Qué se entiende por trabajo colaborativo	<b>30</b>
Cómo evaluamos el trabajo colaborativo	<b>30</b>
<b>CÓMO DISEÑAMOS ACCIONES COLABORATIVAMENTE</b>	<b>40</b>
Metas y Objetivos	<b>42</b>
Cómo crear indicadores	<b>42</b>
Tipo de indicadores para la evaluación de proyectos	<b>43</b>
<b>EVALUANDO PROGRESOS PARA LA MEJORA CONTINUA</b>	<b>47</b>
Indicadores del proyecto: Fortalecer la participación de los actores en el desarrollo de la convivencia escolar	<b>48</b>

## Introducción

El presente Manual contiene orientaciones para mejorar el clima escolar y el trabajo colaborativo en comunidades educativas y pretende guiar a los docentes y asistentes de la educación en un para liderar procesos de cambio.

Este documento pretende ser un modelo que intenta brindar apoyo a los miembros de los establecimientos educacionales en vista a un trabajo eficaz que genere bienestar, y que podría impactar en el desarrollo integral de los estudiantes.

El manual inicia con los conjuntos teóricos y conceptuales en una propuesta metodológica en la cual se abordan los factores importantes a tomar en cuenta en la orientación para mejorar el clima escolar y el trabajo colaborativo en comunidades educativas, que se propone definirlo en seis capítulos.

En cada capítulo se tienen técnicas específicas para ser realizadas en el proceso de mejora continua en cualquier época del año escolar. Es importante mencionar que un manual es una guía de información, instrucciones y lineamientos que explican cómo puede ser un procedimiento, o forma de hacer una actividad que se encuentran descritas para distintas instancias formales como reuniones y talleres de forma grupal, generando el enriquecimiento entre colegas. De esta forma, se pretende potenciar las relaciones interpersonales para mejorar y fortalecer el trabajo colaborativo y participativo.

## CAPÍTULO 1: ¿CÓMO CREAMOS UNA VISIÓN COMPARTIDA?



Soreng, C.; Vizcarra, M.(2020).Proyecto de Intervención Mg. Psicología Educacional UDD.

## Capítulo 1: ¿Cómo creamos una visión compartida?

### La importancia del Liderazgo

Los centros educativos son instituciones que necesitan un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. El liderazgo positivo tiene la capacidad de inspirar en los demás altas dosis de pasión, energía y entusiasmo.

Si bien es verdad que hay muchos factores que inciden en la mejora educativa, la investigación ha demostrado que los más eficaces para este proceso genera cambios en menos tiempo y de manera más eficiente de la mano de algunas figuras esenciales.

Los líderes educativos: fijan metas, contribuyen a los procesos de colaboración y desarrollo de los miembros de la comunidad, mantienen buenas relaciones y generan entornos positivos para el proceso de aprendizaje de los estudiantes (Pont et al.,(2009), Mejorar el liderazgo escolar, OCDE).

Para UNESCO un *“buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”*.

Es importante, que en este capítulo nos centremos el liderazgo en la figura del director o equipo de gestión, sino que se pueda ampliar a cualquier miembro que pueda dirigir de manera positiva a un equipo para alcanzar propósitos.

Liderazgo	
Liderazgo profesional	Con intención y firmeza Enfoque participativo Dirección profesional
Expectativas altas	Expectativas altas generalizadas Expectativas de comunicación Ofrecer desafío intelectual
Visión y objetivos compartidos	Unidad en los objetivos Consistencia en la práctica Colegialidad y colaboración
Organización de aprendizaje	Desarrollo del personal basado en las necesidades de la escuela
Ambiente de aprendizaje	Una atmósfera de orden Un atractivo ambiente de trabajo

**Para más detalles sobre la importancia del liderazgo, ir a :**

Qué es el Liderazgo Escolar: <https://www.youtube.com/watch?v=cT1wtKkNhPY>

Liderazgo en tiempos de crisis, UDP: <https://youtu.be/q7tkk79Tu7Y>

Testimonio Liderazgo de Excelencia, Educarchile:  
<https://www.youtube.com/watch?v=0QUw5gwPOS>

Actividad 1:	Autoevaluación del Liderazgo
Objetivo	Evaluación de Fortalezas y debilidades de un Líder Educativo
Grupo Objetivo	Presidente Centro de Alumnas, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	En una hoja en blanco, de manera personal, responde: ¿Me hago responsable de mis decisiones y acciones como líder? ¿Tengo clara la importancia de delegar y promover el trabajo colaborativo ¿Actúo con integridad para fortalecer mi liderazgo personal? ¿Cómo promuevo en la comunidad educativa el ejercicio de su propio liderazgo personal? ¿Qué valores promueve un buen líder?

**Guía de Reflexión Personal:** A partir de las respuestas del ejercicio anterior, intentemos pensar en:

¿Qué descubriste de ti, de tu capacidad de enfrentar retos, de comunicar, de trabajar colaborativamente, de organizar el trabajo? ¿Alguno de los miembros del equipo asumió el liderazgo? ¿Fue un liderazgo compartido? ¿Cómo tomaron la decisión? ¿Qué elementos fueron importantes en el éxito de la experiencia? ¿Qué piensas que tendrías que mejorar? ¿Qué elementos descubres como importantes en el rol del líder hacia su equipo? ¿Qué valores orientan las decisiones que tomas en el desempeño de tu función directiva?

## Visión Común

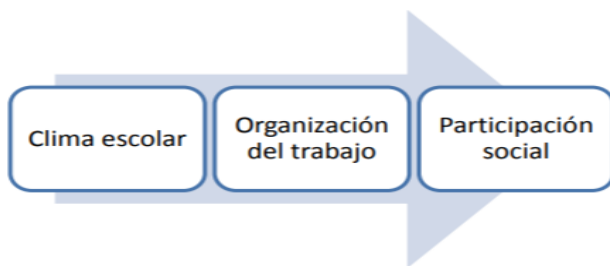
*“Una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora” ( Senge, 2015, p. 315)*

En estos tiempos en que lo único seguro es el cambio, y esto ocurre cada vez con mayor rapidez, es útil y necesario llevar consigo una brújula en el bolsillo (Robbins y Alvy, 2004).

Para poder afrontar estos cambios, es necesario que tengamos una visión común sustentada en el consenso de la comunidad educativa, y que se base en los principios compartidos por todos (Robbins y Alvy, 2004).

La visión es una fuerza y una fuente inagotable de inspiración, desde donde surgen la innovación y la creatividad (Senge, 1993).

Los líderes educativos desde cualquiera que sea su espacio de desempeño, tiene un papel transformador ya sea de crear una visión que sea compartida, y además crear altas expectativas desarrollando comunidades de colaboración.



*\*Los Líderes Educativos al trabajar para dar cumplimiento a su misión común, mejoran el clima escolar, organizan el trabajo a través de la distribución y colaboración, fortaleciendo la participación social.*

¿ Cómo la construimos?

Recobrando nuevamente el sentido y reactivarla. Senge (2015) menciona cinco etapas evolutivas en el desafío de construir visión, que dependen de la capacidad de aprendizaje de la organización y sus miembros, y el grado de participación en el proceso. Es importante entonces tomar conciencia de la posición que se adopta cuando queremos ser líderes educativos, ya que de ellos depende generar las condiciones para la participación.

IMPOSICIÓN	VENTA	VERIFICACIÓN	CONSULTA	CREACIÓN CONJUNTA
Esta es la visión de la educación del territorio y deben entusiasmarse y adherir a ella o buscar otro espacio laboral.	Tenemos la mejor visión, la que responde mejor a las necesidades de nuestros estudiantes y estamos seguros de que es una buena elección que se sumen a ella.	Esta es la visión de la educación del territorio. ¿Qué les parece? ¿Qué creen que se debería ajustar?	Vamos a construir una visión de la educación del territorio y queremos saber cuál es su opinión.	Construyamos juntos el futuro que deseamos para la educación como miembros de la comunidad de este territorio.

Fuente: Adaptación de Senge, 2015.



## Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

Actividad 2:	Círculo de Sueños
Objetivo	Conocer los sueños sobre la educación pública de los distintos actores del sistema educativo del establecimiento.
Grupo Objetivo	Estudiantes, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Asistentes, Apoderados
Tiempo Estimado	30 minutos
Recursos	Post it - Plumones
Instrucciones	<p>Se realizan grupos de 5 personas, entregando 4 post it a cada participante.</p> <p>Quien lidere la actividad introducirá la importancia de soñar y soñar en conjunto, para que juntos podamos construir una visión compartida que englobe los sueños de todos. Se puede utilizar algún video inspirador para conectar con el propósito, por ejemplo: <b>¿Cómo soñamos nuestra Educación Pública en el establecimiento?</b></p> <p>Comience el “círculo de sueños” preguntando: ¿Cuáles son mis sueños para la educación pública?</p> <p>Indicar que en 3 minutos los participantes tienen que escribir tantos sueños como tengan (en tiempo futuro). Es importante que escriban solo un sueño por post-it.</p> <p>Quien lidere el taller invita a los grupos a leer sus sueños en pasado en voz alta, pero pensando en el futuro ya realizado. Por ejemplo: <i>“Se entregó gratuidad para la educación; Se valoró la diversidad y ofreció oportunidades para desarrollar fortalezas”.</i></p> <p>Cierre el taller agradeciendo la participación y recordando que la educación pública le pertenece a todos</p>

### Consideraciones para la Actividad:

- Asegurar escuchar las voces de los distintos participantes.
- Se sugiere incorporar al menos 5 personas de cada estamento (estudiantes, profesores, asistentes de la educación, apoderados y directores).
- Se pueden organizar varias sesiones de “círculos” con integrantes de los distintos estamentos o varias sesiones para un estamento a la vez.
- En el caso de trabajar con los estudiantes en una asamblea, es importante contar con al menos 15 de ellos y que puedan representar a varios cursos.

**Adecuación:** Es necesario incluir a los niños más pequeños también, ellos también tienen opiniones válidas que podrían expresar a través de dibujos.

Actividad 3:	Mapa de palabras
Objetivo	Construcción de Visión común sobre aprendizaje integral
Grupo Objetivo	Alumnas, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, apoderados y asistentes.
Tiempo Estimado	45 minutos
Instrucciones	<p>Se realizarán grupo de 4 a 5 personas, entregando un papel craft y un listado de palabras.</p> <p>Se solicita que puedan armar un mapa de palabras con las entregadas en el listado para definir : <u>¿qué es el aprendizaje integral?</u></p> <p>Los participantes podrán utilizar sólo 8 palabras, y dibujar los conceptos que necesiten, con la premisa de que no están siendo evaluados.</p> <p>Luego se realizará un plenario en que cada equipo explicará su mata de palabras</p>

Anexo 1:

<b>ESTÍMULO</b>	<b>ESTUDIANTE</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>	<b>NATURALEZA</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>INVOLUCRAR</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>	<b>BIENESTAR</b>
<b>DESEO</b>	<b>TRANSMISIÓN</b>	<b>PROCESO DE CAMBIO</b>	<b>RECIBIR NUEVO</b>
<b>MUNDO EXTERIOR</b>	<b>INFORMACIÓN</b>	<b>INTERACCIÓN</b>	<b>SER</b>
<b>CAPACIDAD</b>	<b>ENTENDER</b>	<b>HACER</b>	<b>VIVIR</b>
<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>INCLUSIÓN</b>	<b>DIVERSIDAD</b>	<b>INTELIGENCIA</b>

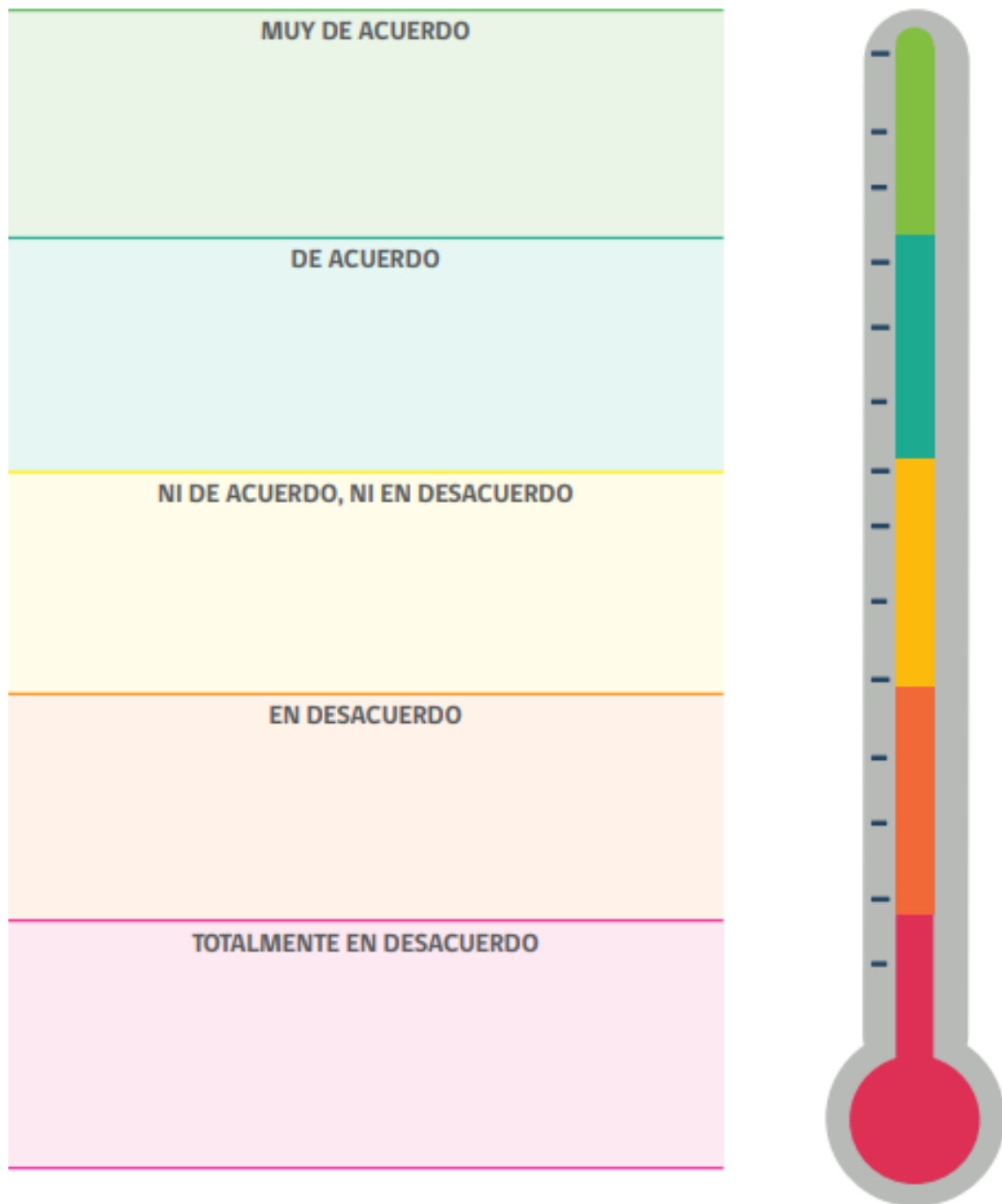
Actividad 4	Puzzle de la visión
Objetivo	<b>Fortalecer los valores que destaca la visión común de la comunidad educativa en su PEI</b>
Grupo Objetivo	Estudiantes, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Asistentes, Apoderados
Tiempo Estimado	30 minutos
Recursos	Imágenes de objetos y personas.
Instrucciones	<p>Invitar a los participantes a recibir una pieza de puzle al ingresar al salón de reunión o la sala de clase de este día.</p> <p>Cada integrante recibe una pieza de puzle previamente preparada en una cartulina según un tema representativo del colegio.</p> <p>Se indica que los integrantes empiezan a armar el puzle buscando donde adecuar su pieza. Una vez que logren armar su puzle, forman equipos o grupo.</p> <p>*La Idea es que los integrantes puedan tomar la iniciativa de buscar donde ubicar su pieza, interactuar con otros, estar atentos a recibir a la otra persona que colabore con su pieza para armar lo correspondiente. De esta manera se puede ver en esta dinámica la comunicación verbal o no verbal, la acogida, la apertura del otro, la coordinación, solución.</p> <p>Se invita a que puedan reflexionar las siguientes preguntas:</p> <p><b>¿Qué tan efectivas o vivas están nuestras visiones? ¿Cómo se destacan los valores? ¿En qué momentos las socializamos, cómo y a quienes? ¿Cómo podemos hacer para que las personas se sientan parte de la visión y movilicen su actuar en base a ellas?</b></p>

<p><b>Consideraciones para la Actividad:</b></p> <p>*Es importante que tomen nota en esta parte de la reflexión para ser entregado al posterior.</p> <p><b>Cierre de la actividad:</b> Para finalizar la actividad, el coordinador o facilitador, pregunta a los participantes:</p> <p>¿Qué aprendimos y qué nos pareció detenernos y ver la visión común?</p> <p>¿Cómo nos sentimos durante la actividad, de qué nos dimos cuenta?</p>
---

Actividad 5	Termómetro de acuerdos
Objetivo	Reconstrucción de la visión común sobre el aprendizaje de las estudiantes. Cambio de creencias.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, apoderados, Asistentes
Tiempo Estimado	45 minutos
Instrucciones	<p>Se realizarán grupos de 4 a 5 personas, entregando el anexo 2 y 3 en un sobre.</p> <p>Cada grupo debe tomar un papel del sobre y leer la afirmación que está escrita.(Anexo 2 ) y discutir en qué casillero del termómetro posicionarla.</p> <p>Todo el grupo debe estar de acuerdo con la decisión tomada, por lo que se requiere que se discuta hasta crear consenso, y pegarlo en el termómetro.</p> <p>Una vez que los grupos ya se posicionaron frente a todas las afirmaciones, se hace por equipo un plenario subrayando las afirmaciones categorizadas como verdaderas y de mayor consenso, logrando un listado de ellas. Esta reflexión es compartida con el equipo extendido. Logrando definir entre todos las afirmaciones que interpretan mejor a la mayoría.</p> <p>Finalmente, se expone la sistematización realizada con las definiciones de aprendizaje integral trabajadas la sesión anterior y se contrastan con las afirmaciones del termómetro. Se puede guiar la conversación con la siguiente pregunta:</p> <p><u>¿Qué ideas enriquecen o modifican la comprensión de aprendizaje trabajada la sesión anterior?</u></p>

**Anexo 2:**

<b>EL COMPORTAMIENTO ES INMODIFICABLE Y CERTERO. SIEMPRE SERÁ ASÍ.</b>
<b>LOS ESTUDIANTES QUE SE PORTAN BIEN, APRENDEN RÁPIDO Y SON LOS MÁS EXITOSOS.</b>
<b>TODOS APRENDEMOS DE LA MISMA MANERA.</b>
<b>EL COMPORTAMIENTO ES GRADUAL Y CONSTANTE. (POSITIVO O NEGATIVO)</b>
<b>LAS PERSONAS NACEN CON UNA CAPACIDAD PARA APRENDER.</b>
<b>ALGUNAS PERSONAS TIENEN MÁS HABILIDAD PARA APRENDER A VIVIR CON OTROS Y ESTA NO CAMBIARÁ.</b>
<b>EL CONOCIMIENTO Y COMPORTAMIENTO SE CONSTRUYE A TRAVÉS DE SIGNIFICADOS QUE SON SUBJETIVOS, ES DECIR, QUE CAMBIAN DE PERSONA A PERSONA.</b>
<b>LAS NIÑAS SON MENOS VIOLENTAS QUE LOS NIÑOS</b>
<b>LOS VALORES SE APRENDEN EN CASA</b>
<b>EL BUEN O MAL COMPORTAMIENTO ES INNATO, Y LAS HABILIDADES SOCIALES APARECEN CUANDO LAS PERSONAS CRECEN.</b>



**Referencias :**

Agencia de la Calidad, (2018). Claves para el mejoramiento escolar. Extraído de : [https://archivos.agenciaeducacion.cl/060308MEJORAMIENTO\\_online.pdf](https://archivos.agenciaeducacion.cl/060308MEJORAMIENTO_online.pdf)

Cuenca,R; Pons,B,(2017). Liderazgo Escolar:Inversión clave para la mejora educativa. Recuperado de : <https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/749>

Mineduc,(2018).Construyendo una visión compartida de aprendizaje. Extraído <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H8-Vision-de-aprendizajepdf>

OCDE, (2009).Improving School Leadership: The Toolkit. Recuperado de : <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/06/DOC2-herramientas.pdf>

## CAPÍTULO 2: ¿CÓMO DEFINIR ROLES PARA LA MEJORA EDUCATIVA?



Soreng, C.; Vizcarra, M.(2020). Proyecto de intervención IMg. Psicología Educativa UDD.



## Capítulo 2: ¿Cómo definir Roles para la mejora educativa?

Cada uno de los miembros de la comunidad tiene funciones específicas y particulares. En cuanto a la convivencia escolar, hay que considerar que todos son intermediarios entre el estudiante, y la enseñanza de ya sea de conocimientos, o conductas y habilidades que favorecen el buen trato. Es decir que cada funcionario de una institución educativa canaliza los problemas o aspectos de mejora que pudieran surgir en el aula o en el patio en el día a día. Tienen un papel importante que necesita ser activo.

En cuanto a Convivencia Escolar, “Aprender a convivir” es uno de los cuatro pilares del aprendizaje para el siglo XXI (Jaques Delors) que necesariamente tiene que desarrollarse en compañía de otros .

Atendiendo a este desafío, es que se propone conformar equipos de manera participativa, que se encarguen de planificar, implementar y monitorear las actividades que se acuerden en los planes de gestión de la convivencia y en su PME, entendiendo que el aprender a convivir es intencionado y que depende de cada uno de sus miembros.

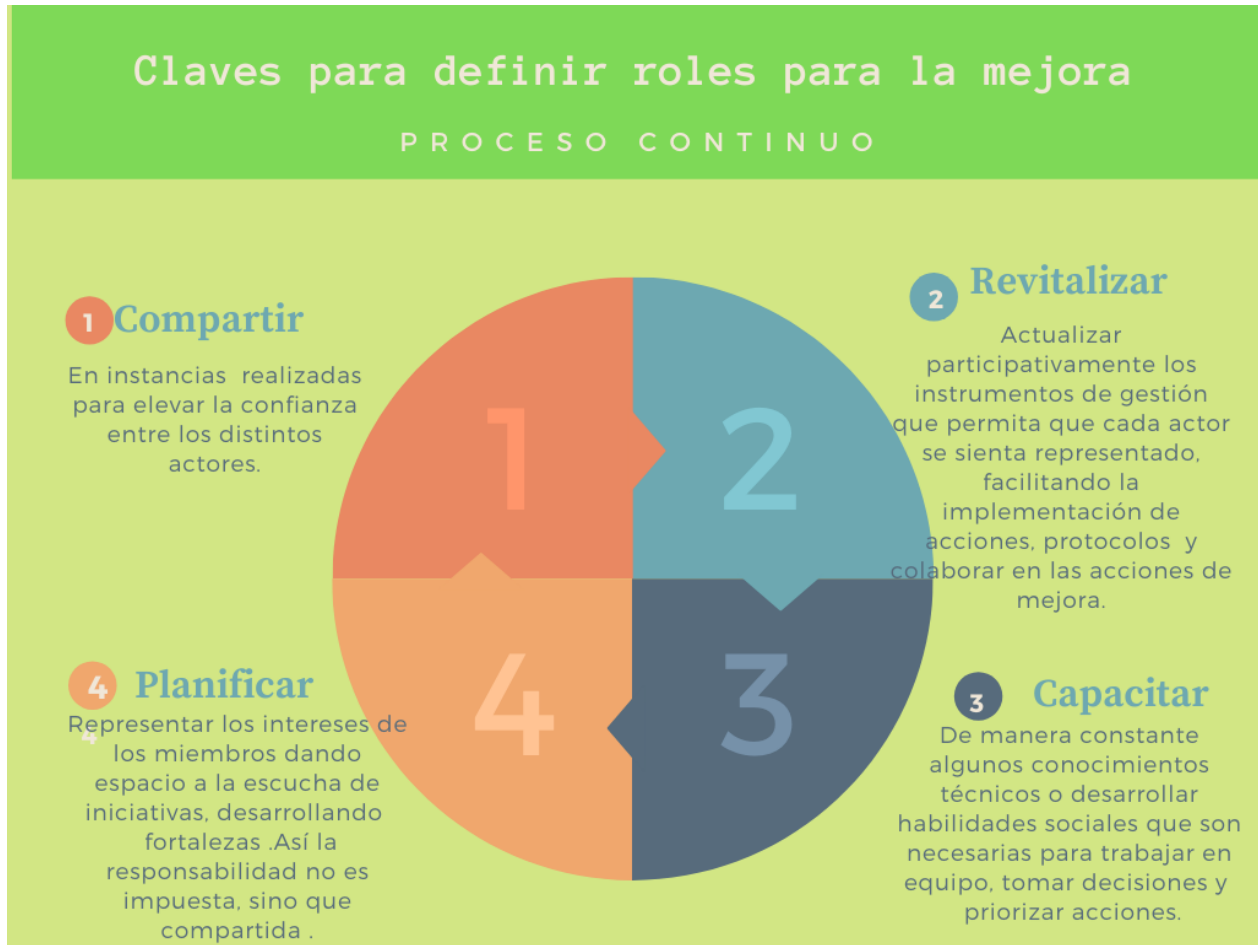
Es necesario entonces, que desarrollemos una comunidad alineada, articulada y coordinada que sustenta la convivencia en valores, visión y metas compartidas . Cuando tenemos poca articulación de nuestros procesos y de las actividades que se desarrollan dado la poca colaboración para que se lleven a cabo, es porque existe una escasa apropiación del rol y responsabilidades en el proceso formativo en que no se ha entendido la interdependencia de cada miembro para lograr nuestros propósitos.

### ★ Antes de definir roles para la mejora, ten en cuenta:

- ★ Dedicar tiempo a conocer a la escuela y sus miembros, lo que hacen, cómo lo hacen y cómo se relacionan, evitando realizar cambios bruscos o imponer un modelo propio sin antes conocer los procedimientos internos del establecimiento.
- ★ Darse cuenta del clima de convivencia escolar, organizando acciones que favorezcan las relaciones y el bienestar.
- ★ Revisar normas, reglamentos, prácticas instaladas y definir equipos de trabajo de acuerdo a potencialidades y debilidades.

## ¿Cómo definir los roles para la mejora?

Para que se puedan cumplir los objetivos que la comunidad educativa se plantea, es necesario que no sólo se sensibilice sobre la importancia de trabajar en equipo, sino que es importante que se concientice sobre las responsabilidades del cargo para que sea sostenible y se proyecten nuevas acciones a implementar que permitan la mejora educativa.



## ¿Cómo hacer una delegación eficaz de nuestras funciones?

Una de las habilidades básicas de un directivo es el saber delegar, y dentro de la delegación existe un elemento fundamental que es el de facultar y dar poder a algunos actores trabajando alineados a nuestra visión y proyecto educativo institucional.

Para delegar funciones, sigue los siguientes pasos:

<b>Elabora una lista</b>	De todas las tareas que están incluidas en tu puesto de trabajo.
<b>Elige</b>	Aquellas actividades y responsabilidades que no puedes delegar. Por ejemplo, el director no puede delegar la responsabilidad mayor de favorecer las relaciones hogar-escuela para garantizar que los padres de familia reciben información oportuna sobre el desempeño académico y formativo de sus hijos,
<b>Decide</b>	<p>Cuáles actividades, tareas y responsabilidades si puedes delegar.</p> <p>Te sugerimos algunas pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en tareas que te implican seguir siempre los mismos pasos. Puedes delegarlas si explicas a tus colaboradores los procedimientos a seguir.</li> <li>• Funciones que implican más actuar que coordinar.</li> <li>• Tareas en las que tienes menos habilidades que alguno de tus colaboradores.</li> <li>• Actividades que te implican un tiempo considerable y que puedes aprovechar para atender otras prioridades.</li> <li>• Actividades que favorezcan un cambio en la rutina de trabajo .</li> </ul>
<b>Selecciona</b>	<p>A la persona adecuada para desempeñar cada una de las tareas que hayas decidido delegar.</p> <p>Aquí encontrarás algunos criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en el área, departamento, sección o persona a quien se podría delegar la tarea según las responsabilidades que ya tiene contempladas en su puesto de trabajo y el tiempo disponible.</li> <li>• ¿Quién se interesaría por lo que necesito delegar? ¿Quién tiene la habilidad para hacerlo?</li> <li>• ¿A quién le gustan los retos? ¿Quién se beneficiaría de este proyecto desarrollando nuevas habilidades?</li> </ul>
<b>Describe</b>	Con precisión a tu colaborador la tarea que le estás proponiendo y los resultados que esperas obtener, así como el nivel de decisión que implica la asignación.
<b>Programa</b>	Fechas, calendario, entrega de resultados, instrumentos de evaluación
<b>Comunica</b>	Al resto del equipo que estás delegando cierta tarea, explica cuáles son los resultados que esperas alcanzar y la colaboración que necesitas de todos ellos.

A partir de lo anterior, realiza la siguiente actividad:

Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

Actividad 1	Compartiendo responsabilidades
Objetivo	Delegar funciones eficazmente, comprometiendo a otros miembros de la comunidad.
Grupo Objetivo	Presidente Centro de Alumnas, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Centro de Padres, Asistentes.
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	A partir de la lectura de los pasos anteriores, completa el anexo 4

Anexo 4:

¿Qué responsabilidad puedo delegar?	¿A quién de mis compañeros se la puedo delegar?	¿Cómo puedo apoyarlo para que se sienta motivado?	¿Requiere asesoría para poder desarrollar esa actividad?	¿Cómo voy a dar seguimiento a esa tarea?

**Referencias:**

Agencia de la Calidad, (2018). Claves para el mejoramiento escolar. Extraído de : [https://archivos.agenciaeducacion.cl/060308MEJORAMIENTO\\_online.pdf](https://archivos.agenciaeducacion.cl/060308MEJORAMIENTO_online.pdf)

Volante, P. (2015). Gestión de mejora en escuelas con sello católico. En Imbarack, P. (Ed.) Educación Católica en Chile: Perspectivas, aportes y tensiones. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica.

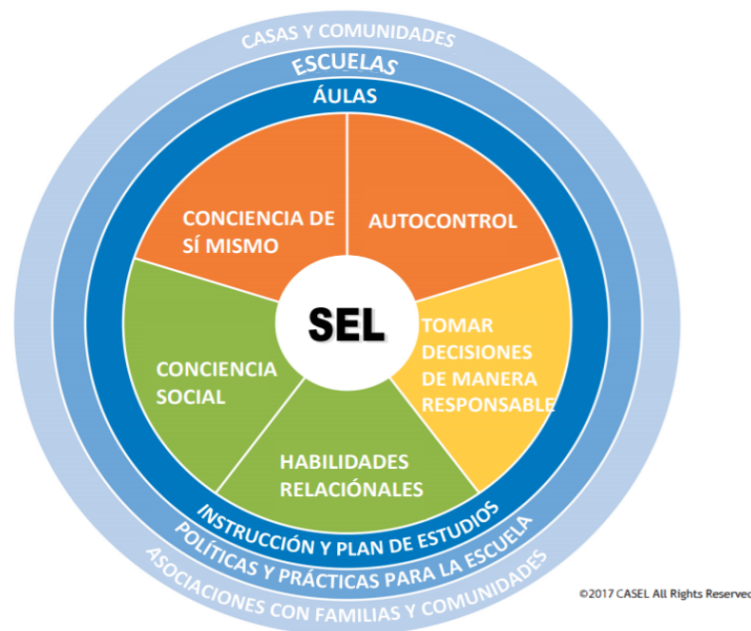


## Capítulo 3: ¿Cómo fortalecer nuestras habilidades sociales para la mejora del clima escolar?

### ¿Cuáles son las Competencias Socioemocionales y dónde se ponen en práctica?

Recursos a través de los cuales los estudiantes y adultos comprenden y gestionan sus emociones, se proponen y logran metas positivas, sienten y demuestran empatía, establecen y mantienen relaciones positivas y toman decisiones de manera responsable (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, 2008).

Al ser sujetos sociales, estas tienen que ser desarrolladas y fortalecidas de manera intencional, como un Objetivo de aprendizaje en los estudiantes, y a través de la formación de los profesionales en los centros educativos, pudiendo considerarlas parte de los factores protectores que tienen los sujetos.



- **Conciencia de sí mismo:** Conocer su emociones, intereses, valores y fortalezas.
- **Autocontrol:** Regular las emociones y el progreso hacia el logro de metas, persistir frente al fracaso.
- **Conciencia social:** Tomar la perspectiva y empatizar con los demás, actuar de manera pro-social.
- **Habilidades relacionales:** Comprender las claves que posibilitan establecer y mantener relaciones saludables, gestionar conflicto
- **Tomar decisiones con responsabilidad:** Consideración de estándares éticos, seguridad, normas sociales, respeto por los demás y posibles consecuencias.


## ¿Cómo contribuyen las CSE de los docentes y directivos a los procesos y resultados de los centros escolares?



Las competencias socioemocionales de los miembros de la comunidad escolar, ayudan a:

- Promover un buen clima laboral
- Promueve la co-responsabilidad en el logro de las metas
- Promueve el bienestar psicológico
- Promueve la buena convivencia escolar
- Buenos resultados académicos y no académicos.



Actividad 1	Análisis FODA
Objetivo	Reconocimiento de intereses personales y profesionales"
Grupo Objetivo	Profesores, apoderados, estudiantes desde segundo ciclo, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión
Tiempo Estimado	45 minutos
Instrucciones	<p>Solicita a los participantes que se autoevalúen en el aquí y el ahora, para reconocer las características que tienen como persona contestando las siguientes preguntas:</p> <p>¿Quién soy? ¿Cuál ha sido mi mayor logro? ¿Qué es lo que me gustaría que mi institución, familia, colegas diera? ¿Qué aspectos es necesario mejorar en mi vida, en mi trabajo y en mi ambiente?</p> <p>Luego, hacer una FODA personal escribiendo a lo menos tres fortalezas, tres debilidades, tres oportunidades y tres amenazas.</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>Solicitar a los participantes que compartan brevemente sus respuestas y rescaten por escrito las ideas principales. Preguntar que descubrieron de sí mismos. ¿Qué preguntas se les hicieron más sencillas de responder y cuáles fueron más difíciles? ¿Por qué es importante tener claro las características que</p> </div> </div> <p>tienen como persona?.</p>

Consideraciones para la actividad:

- Es de gran relevancia que exista un autoconocimiento de cada uno de los miembros sobre sus dones, cualidades y también fragilidades, al momento de aceptar una responsabilidad dentro de la comunidad educativa o en otra área. Teniendo siempre presente que lo más importante es el buen funcionamiento que ciertos individualismos.
- Potenciar la comunicación fluida entre los distintos niveles y estamentos para



Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

eliminar ciertas competencias que debilitan la buena convivencia.

- Acoger, escuchar y buscar soluciones a los problemas, preocupaciones y necesidades de los miembros asociado a su labor.

<b>Actividad 2</b>	Evaluación de habilidades para mejorar el trabajo en equipo
<b>Objetivo</b>	Identificar Fortalezas y debilidades de un Líder
<b>Grupo Objetivo</b>	Presidente Centro de Alumnas, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión
<b>Tiempo Estimado</b>	30 minutos
<b>Instrucciones</b>	Reflexiona sobre las actitudes que se presentarán a continuación, evaluando dichos comportamientos. Identifica qué actitudes puedes mejorar, y cómo trabajar con los otros miembros de la comunidad y lograr metas comunes.

Anexo 5:

Habilidades	¿Qué área de crecimiento identifico?	¿Cómo puedo mejorar? (Comportamientos concretos)
Autoconocimiento		
Conocimiento del Equipo de Trabajo		
Respeto y aprecio por las diferencias. Confío y doy oportunidad de exponer nuevas ideas, planes y proyectos.		
Escucha activa. Escucho activamente y empáticamente a todos los miembros del equipo.		
Motivación externa. Reconozco el trabajo de los miembros de mi equipo y los motivé para seguir adelante.		
Congruencia. Soy congruente con mi forma de actuar (con mi ejemplo) y con lo que pido a mi equipo de trabajo.		

Actitud positiva. Mantengo una actitud positiva y un ambiente cálido y adecuado para trabajar.		
--	--	--

## Diseño de Acciones para fortalecimiento del Aprendizaje Socioemocional

Las habilidades socioemocionales son importante porque:

- Contribuyen a mejorar el bienestar general como : Salud Física y mental, relaciones interpersonales y reduce conductas de riesgo.(Friedman et al.2010).
- Tiene un fuerte impacto en los resultados educativos y laborales, como en los niveles de escolaridad, productividad, acceso y progreso laboral, y toma de decisiones (Heckman, Stirxrud y Urzua, 2006).
- Son altamente valoradas por el mercado laboral (OCDE, 2015).
- Son maleables durante la niñez, adolescencia y adultez (Cunha, Heckman,2010), ofreciendo oportunidades de desarrollo en políticas públicas de la masopolítica, pero también en cada establecimiento y aula de clases.

Es por esta razón, que es importante poder diseñar programas de desarrollo de competencias socioemocionales, considerando nuestros valores institucionales. Estos programas que de acuerdo a nuestras necesidades y grupo objetivo, necesitará considerar los siguientes aspectos claves para su efectividad, siguiendo la guía SAFE.



### Guía SAFE

**Secuencial:** Está formado por actividades coordinadas y conectadas entre ellas para seguir objetivos concretos.

**Activo:** utiliza formas atractivas de aprendizaje que mejore o aprenda nuevas competencias.

**Focalizado:** tiene al menos un componente que va dirigido al aprendizaje de competencias socioemocionales.

**Explícito:** Es claro sobre los objetivos que se quiere conseguir, lo que facilita que se sepa qué se espera de ellos.

**Para más detalles sobre desarrollo de habilidades sociales , ir a :**

Desarrollo habilidades sociales docentes, CONALEP:

<https://www.youtube.com/watch?v=VT7OIYOXX88>

Seminario: Cómo se desarrollan habilidades socioemocionales en el sistema educativo, UDD; <https://www.youtube.com/watch?v=CHkYiOTVLRQ>

Actividad 3	Soy un Espejo
Objetivo	Desarrollo de la Escucha Activa
Grupo Objetivo	Estudiantes 2 Ciclo, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	<p>1. Reunirse en parejas con la persona que tiene al lado, mirándose a la cara. Un integrante es "A" y el otro es "B". 2. Cada integrante debe dirigirse al otro y responder sus dos preguntas guía alternadamente, cada una en 1 minuto. La pareja repite la dinámica intercambiando los roles:</p> <p>A: ¿Qué me hace sentir escuchado(a) de verdad y cuán frecuentemente me siento escuchado(a)?          B: ¿Qué me hace NO sentir escuchado(a) de verdad y cuán frecuentemente me siento NO escuchado(a)?          A: ¿Qué me falta para ser un mejor escuchador(a) de mis estudiantes?          B: ¿A qué estudiantes me cuesta escuchar y por qué? ¿A qué debo estar atento(a) para lograr más competencia escuchando a este tipo de estudiantes?</p> <p>En grupos de a 4, construyan un decálogo con las características de un profesor "con mucha competencia para escuchar a todos los estudiantes", y marquen con una estrella aquellos rasgos que en el grupo aparecen como más difíciles.          b. Lean los decálogos. Cada grupo va completando con lo que dijo el grupo anterior.          c. Plenario: ¿En qué se concretaría el que como comunidad (todos), pudiéramos adquirir más competencias para escucharnos?</p> <p>Cierre: Al finalizar esta sesión, lo invitamos a pensar en una palabra o sensación que ilustre la forma en que terminas esta actividad. "Me voy de esta reunión con la palabra ... ". Con una pequeña pelota que pasa de integrante en integrante , cada uno expresa la palabra con la que se va de la reunión hasta que todos hayan tenido la posibilidad de decir algo sobre la sesión.</p>

Idea fuerza de Cierre

## Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

Nuestros estudiantes también viven la rapidez de la vida y por ello, necesitan que les transmitamos la importancia del escuchar, de ser más empáticos, de poder conectarse con las necesidades de los otros, y de esta forma recoger los aportes y aprendizajes que ellos pueden aportar, para así ir construyendo entre todos un comunidad de aprendizaje.

Actividad 4	Ponte en mi lugar
Objetivo	Conocer diversos conflictos a los que se enfrentan otros compañeros/as, colaboradores y funcionarios para comprenderlos y valorarlos.
Grupo Objetivo	Profesores, apoderados, estudiantes desde segundo ciclo, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión
Tiempo Estimado	45 minutos
Instrucciones	<p>Cada participante debe explicar una hoja una situación que le ha sido difícil enfrentar y resolver de manera anónima. Luego el facilitador recoge todos los papeles y los devuelve a repartir de modo que ninguno de los participantes reciba su papel inicial.</p> <p>Cada participante tiene que leer detenidamente el problema y explicar qué haría él o ella en esa situación. Debe resaltarse la importancia de dar respuestas realistas y prácticas. Se hace lectura de los escritos por orden, permitiendo que también otros participantes argumenten soluciones alternativas.</p> <p>Se resaltarán la idea que no hay una sola solución válida, que es más fácil encontrar solución a problemas que nos afectan, que vivenciamos problemas y que es necesario la ayuda del otro, sin juicios de valor.</p> <p>Luego se pregunta: ¿De qué me di cuenta de mi mismo al intentar resolver el problema? ¿cómo creo que podría ayudar indirectamente al otro?.</p>

### Referencias:

Agencia de la Calidad, (2014 ).Taller de desarrollo de habilidades docentes. Extraído de: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Taller\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_para\\_docentes.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Taller_desarrollo_de_habilidades_para_docentes.pdf)

Arias, E., Hincapié, D. y Paredes, D. (2020). Educar para la vida: el desarrollo de las habilidades socioemocionales y el rol de los docentes. Nota técnica BID n° IDB-TN-1908. Banco Interamericano de Desarrollo. Julio, 2020.

Capsada, Q. (2016). ¿Son efectivos los programas de evaluación socioemocional como herramienta para mejorar las competencias del alumnado?. *Qué funciona en educación*. Instituto Catalán de políticas públicas.

Soreng, C.; Vizcarra, M. (2020). Proyecto de Intervención Mg. Psicología Educacional UDD.

## CAPÍTULO 4 ¿CÓMO FAVORECER EL TRABAJO COLABORATIVO ?



## Capítulo 4: ¿Cómo Favorecer el Trabajo Colaborativo?

*“El trabajo colaborativo es un proceso en el que el individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, gracias al fruto de la interacción de los integrantes de un grupo o equipo, quienes saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento”. Guitert y Giménez (1997).*

### ¿Qué se entiende por trabajo colaborativo entre funcionarios?

El trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y su esencia es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11).

Es decir, son prácticas compartidas y desarrollo de un trabajo continuo entre profesores y asistentes, que desde su de enseñanza ya sea en aula o fuera de esta , les permita ir mejorando sus metodologías de enseñanza e incentivando la reflexión de prácticas pedagógicas.

### Elementos claves para trabajar colaborativamente:

- Definir un objetivo común que responda a las necesidades y desafíos de sus prácticas en la institución.
- Asume la responsabilidad individual y colectiva para alcanzar los objetivos.
- Asegura la participación activa y comprometida de los miembros.
- Promueve relaciones simétricas y recíprocas.
- Desarrolla interacciones basadas en el diálogo y la reflexión.

### ¿Cómo evaluamos el trabajo colaborativo?

- No hay que calificar todas las actividades ni todas deben ser colaborativas.
- La evaluación puede ser formativa entregando información a profesores y estudiantes de cómo están realizando las actividades.
- Evaluar a los estudiantes es una responsabilidad del profesor, y a docentes es una responsabilidad del equipo directivo; pero ellos pueden tener una visión sobre cómo han trabajado colaborativamente, y los resultados que han llegado. Además se desarrolla la capacidad de autocrítica y sobre la toma de decisiones importantes para que la acción /actividad se siga implementando.
- Es importante compartir la responsabilidad del trabajo colaborativo.

Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

Nombre	
Grupo	
Trabajo /actividad/función	
1: Nunca 2: Pocas Veces	3: Frecuentemente 4: Siempre
Estaba preparado para aportar al grupo	
Me dediqué a trabajar	
Participaba en los diálogos	
Invitaba a otros a participar	
Mi nota en el grupo debería ser	

\*Formulario de Autoevaluación

El miembro del equipo	Necesita Mejorar:1	Suficiente: 2	Sobresaliente: 3
Prepara material			
Escucha			
Aporta			
Respeto normas			
Demuestra pensamiento crítico			
Resuelve problemas			
Toma decisiones			
		Total	

\*Formulario evaluación de compañero del grupo

¿Con qué eficacia el equipo ha trabajado en esta actividad/tarea/acción ?				
	Suficiente	Suficiente	Bien	Notable
De los miembros del grupo ¿Cuántos participaban activamente la mayor parte del tiempo?				
	0	1	2	3 4 5
De los miembros del grupo ¿Cuántos habían preparado su material?				
	0	1	2	3 4 5
Pon un ejemplo concreto en que hayas aprendido/realizado en grupo que no hubiera podido trabajar/hacer solo				
Indica un aspecto a mejorar o cambiar del grupo				

\*Formulario Evaluación de grupo

Este capítulo fue construido mediante el trabajo colaborativo de nuestro grupo de voluntarios del establecimiento Emelina Urrutia, El Monte.

En este grupo de diseño pudieron participar asistentes de la educación técnicos y profesionales, docentes y equipo directivo, entregando material de apoyo con la siguiente consigna : "Construir talleres utilizando técnicas de trabajo colaborativo, con un objetivo común y que respete las reglas de oro de un taller socioemocional".

A continuación, se presenta el producto de estos.

Actividad 1	La pecera
Objetivo	Potenciar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la escucha activa.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	Se realizan dos grupos formando 2 círculos interno y externo. Se plantea un tema un tema de interés (contenido, información del establecimiento) El grupo del interior expresa su opinión y comenzará a comunicarse, ya sea verbal o no verbal, y el grupo exterior, irá observando, entendiendo e interpretando lo que se dice.  Ambos grupos se reúnen y se comentan lo que estaban conversando y lo que el grupo exterior entendió.

Consideraciones al momento de implementar:
Considerar más de un moderador para la actividad a realizar, puesto que eso permite poder ir aclarando dudas tanto grupales como individuales. Asimismo, antes de llevar a cabo las actividades, pretendemos modelar cada una de ellas, con la finalidad de que se comprenda la actividad, no solo desde la instrucción verbal, sino que también desde la instrucción práctica.

Actividad 2	Yo reciclo
Objetivo	Potenciar el cumplimiento de metas compartidas
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	45 minutos
Instrucciones	De forma introductoria un moderador les mostrará los avances en temas de reciclaje de la comuna :El impacto que tiene el reciclar en el medio ambiente.



## Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

	<p>Luego se realiza una lluvia de ideas, respecto a: ¿cómo podríamos aportar a este proceso, más de lo que ya se hace como colegio?</p> <p>El desafío consiste en planificar una de las ideas que tengan como grupo para mejorar el sistema de reciclaje que tenemos como colegio, las cuales deberían estar enfocadas en algunas de las siguientes acciones: recolección, almacenamiento, venta e inversión de lo ganado.</p>
--	--

Consideraciones al momento de implementar:	
Se espera que el grupo pueda implementar la idea planificada durante mínimo 1 semestre.	
Actividad Final: Mostrar los resultados de cada uno de los planes, el impacto y beneficio que puede tener.	

Actividad 3	La búsqueda del tesoro
Objetivo	Potenciar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la toma de decisiones.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	<p>Las estudiantes deberán crear un deporte o juego nuevo. Para ello deberán ser capaces de escucharse y ponerse de acuerdo con cada uno de los pasos.</p> <p>Como actividad de inicio, se les expondrá un juego que implique un trabajo en equipo como el basquetbol, y se les motivará indicando los roles que cada jugador tiene y cuál es el objetivo del mismo.</p> <p>Posteriormente, la actividad central, consistirá en que el grupo deberá ser capaz de crear un juego diferente, el cual contenga reglas básicas para poder interactuar. El grupo mismo será quien escoja al líder o quien organice el trabajo, si habrán subgrupos o lo que sea necesario.</p> <p>El trabajo está pensando en más de una sesión, por lo que el producto final, será la presentación y el que puedan llevar a cabo el juego entre ellas mismas.</p>

Actividad 4	Yo opino
Objetivo	Potenciar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la escucha activa.

Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	<p>Se presenta una historia, un relato, una noticia, etc., relacionada a distintas habilidades socioemocionales presentes en las escuelas, como comunicación asertiva, escucha activa, etc., y se les presenta una pregunta, para lo cual en una o dos palabras, deberán entregar su opinión.</p> <p>Actividad de Cierre: Para finalizar, se analizará cada una de las palabras escuchadas, y se escogerán aquellas que resumen de mejor manera el tema tratado. Así, se potencia el trabajo colaborativo y llegar a acuerdos, entendiéndose como pares, sin jerarquías.</p>

Actividad 5 (Taller)	Los 4 monjes
Objetivo	Aprender a superar los conflictos que suelen surgir en los trabajos colaborativo; desarrollo de la escucha activa.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	70 minutos
Instrucciones	<p>Inicio :Teléfono Descompuesto (10 min)          Este juego del teléfono descompuesto o teléfono estropeado es útil para evidenciar los problemas en la comunicación. }          Quien esté coordinando debe pedirle al grupo que se ubiquen sentados formando un gran círculo.          Entregar a una persona un papel escrito con un mensaje, solo puede leerlo dicha persona.          La persona que leyó el mensaje se lo dirá en voz baja y al oído a quien esté a su derecha. Esa segunda persona le transmitirá a la siguiente lo que ha escuchado y así sucesivamente hasta llegar a la última. La última persona revelará en voz alta lo que ha escuchado y la primera leerá, también en voz alta, el mensaje inicial.</p> <p>REFLEXIÓN Y DEBATE          En toda transmisión de mensajes existen factores que pueden distorsionar el contenido del mensaje.</p> <p>¿Por qué creen que se distorsionó el mensaje?, ¿qué pudo haber sucedido si la actividad era sencilla?</p> <p>Los 4 Monjes (30 min)</p>

Se distribuyen los participantes en equipos de base (4-5 por grupo). Se trabaja con un material escrito: texto sobre "Los cuatro monjes"

Se entrega en cuestionario de preguntas para cada equipo de base. Se comentan y responden las preguntas.

Todos los participantes forman un círculo en el centro del aula para reflexionar en común.

Se exponen los comentarios y valoraciones de lo realizado.

Cada representante del Equipo de Base expone las conclusiones de su equipo.

Texto:

*«Los cuatro monjes decidieron caminar juntos en silencio durante un mes. El primer día todo fue estupendamente. Pero, pasado el primer día, uno de los monjes dijo: Estoy dudando de si he cerrado la puerta antes de salir del monasterio.*

*Otro de ellos dijo: ¡Estúpido! ¡Habíamos decidido guardar silencio durante un mes, y vienes tú a romperlo con esta tontería!*

*Entonces dijo el tercero: ¿y tú, qué? ¡también acabas de romperlo! y el cuarto monje dijo: ¡a Dios gracias, yo soy el único que no he hablado!»*

Cuestionario:

*¿Por qué crees que actuaron de esa manera? ¿Cuál podría haber sido la actitud de los otros monjes cuando el primero habló? ¿Y el de los dos últimos cuando habló el segundo?*

*¿Qué ejemplo recuerdas de tu propia experiencia que guarde relación con el texto?*

Cierre (15 minutos):

*¿Qué me falta para una escucha activa? ¿Qué me falta para comunicarme mejor?*

En un ambiente de silencio (con música ambiental) escriben su respuesta en una palabra o frase breve en una tarjeta con hilo que colgarán sobre su cuello, mientras se pasean por el salón o lugar donde se realiza la actividad.

Ideas Fuerza para el cierre: Aprender cuándo debemos callar, cuándo debemos escuchar, cuándo debemos pensar debe servirnos para darnos cuenta de lo importante que son las personas que tenemos a nuestro alrededor y con las que convivimos a diario.

El problema de hoy en día es que la gente no escucha para comprender, sino para responder.

## Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

### Consideraciones al momento de implementar:

Adaptar el texto a una situación de la vida escolar o académica (cambian los monjes por estudiantes/ profesores/ apoderados, etc. y el monasterio por un centro educativo o aula.)

Actividad 6 (Taller)	Profundizando el valor del respeto
Objetivo	Potenciar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la escucha activa.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	<p>Inicio: Para comenzar con el taller realizaremos una actividad rompe hielo, para conocernos y facilitar el trabajo colaborativo y para ello escogimos una dinámica llamada "La pelota imaginaria"</p> <p>Un representante del equipo será quien guía de la actividad y comenzará entregando la pelota imaginaria a una de las estudiantes y cada una al momento de recibir la pelota debe realizar una acción con la pelota imaginaria a modo de ejemplo puede (Botarla, encestarla como si jugaran baloncesto o bailar con la pelota) la idea es que cada estudiante pueda desarrollar su creatividad.</p> <p>Esta dinámica mostrará relaciones entre los miembros del grupo, despertará su creatividad y les activará físicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La profesora debe asegurarse de que la pelota pase por todas las estudiantes</li> <li>• Para finalizar la actividad, el guía pregunta a las estudiantes ¿cómo se sintieron con la actividad?</li> </ul> <p>Desarrollo: el equipo encargado presentará diferentes situaciones relacionadas con la temática del respeto mutuo, puede ser mediante una lectura o un video.</p> <p>Cierre: En esta etapa se realiza un análisis grupal de la situación expuesta y para finalizar el grupo de trabajo debe dramatizar una posible solución.</p> <p>Con esta actividad desarrollan la creatividad y el trabajo colaborativo.</p>

### Consideraciones al momento de implementar:

Considerar más de un moderador para la actividad a realizar, puesto que eso permite poder ir aclarando dudas tanto grupales como individuales. Asimismo, antes de llevar a cabo las actividades, pretendemos modelar cada una de

## Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

ellas, con la finalidad de que se comprenda la actividad, no solo desde la instrucción verbal, sino que también desde la instrucción práctica.

Actividad 7 (Taller)	Construyendo un Puente
Objetivo	Analizar los roles que se asumen para alcanzar el objetivo Analizar los conflictos grupales que emergen en la toma de decisiones
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	60 minutos
Instrucciones	<p>Inicio: El autobus Los participantes se sentarán en un círculo, para disponerse a escuchar una historia.</p> <p><i>La historia es la siguiente:</i> «Imagina que conduces un autobús. Inicialmente el autobús va vacío. En la primera parada suben cinco personas. En la siguiente parada tres personas se bajan del autobús y dos suben. [Por lo general, la gente comienza a hacer cálculos matemáticos de cuántos pasajeros hay en el autobús.]</p> <p><i>Más adelante, suben diez personas y bajan cuatro. Finalmente, en la última parada bajan otros cinco pasajeros.»</i> <i>La pregunta es: ¿Qué número de calzado utiliza el conductor del autobús?</i></p> <p>*Lo habitual es que los participantes del juego digan que es imposible conocer la respuesta. En ese caso, repite de nuevo el enunciado tantas veces como sea necesario hasta que den con la respuesta, a la que sólo llegarán si escuchan atentamente el enunciado.</p> <p>Desarrollo : Construyendo un puente</p> <p>Dos equipos deben trabajar juntos para construir un puente utilizando los materiales que se les suministrará. Cada uno de ellos construye la mitad del puente y luego “conectan” las dos piezas para hacer una completa. Se debe poner una sábana o algo parecido que permita dividir al salón en dos partes, de cada lado cada equipo debe hacer la construcción. Los equipos pueden comunicarse verbalmente pero no pueden ver los avances de la construcción del otro equipo. A cada equipo se le debe entregar una bolsa de materiales, ambas deben contener los mismos objetos y mismas cantidades. Los materiales pueden ser ladrillos de juguete, piezas de madera, cinta adhesiva.</p>

## Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas

	<p>Se les debe asignar 30 minutos para que construyan la mitad del puente de cada lado, al concluir el tiempo hoy que quitar la sábana y juntar las mitades para formar el puente completo.</p> <p>Reflexión y debate entre los participantes: Si lograron el objetivo y el puente quedó bien construido, <b>¿qué obstáculos detectaron y cómo los resolvieron?. Si no lo lograron, ¿por qué creen que no pudieron cumplir con el objetivo?.</b> En ambos casos, <b>¿Se pudieron comunicar de manera efectiva usando sólo el lenguaje verbal? ¿Hicieron uso del lenguaje corporal?. ¿Cómo se dio la dinámica en cada grupo: cómo se asignaron los roles, emergió un líder o más de uno?.</b></p> <p>Cierre: Para finalizar se divide al grupo en subgrupos de seis componentes máximo que durante seis minutos comentaran <b>¿Por qué es importante la participación y el diálogo? ¿Qué les falta para ser participantes más activos?</b> Cada uno dará sus respuestas o ideas y luego las sintetizan y expondrán a todos los grupos creando una figura tipo estatua que significa lo que pensaron o sus ideas centrales. Se tomarán fotografías de cada estatua y se publicarán con los significados.</p>
--	--

Actividad 8 Taller	Pienso en pareja
Objetivo	Potenciar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la escucha activa.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, Apoderados, Estudiantes desde 1er. ciclo.
Tiempo Estimado	60 minutos
Instrucciones	<p>Inicio :Adivina que soy</p> <p>Seleccionar un animal o una fruta de los que están en “la caja mágica”, luego la persona debe imitar el animal y los demás deben adivinar, en caso de escoger una fruta deben dar una característica. Se forman parejas al azar según características dadas por quien modera la actividad.</p> <p>Desarrollo: “Pienso, forma una pareja y comenta” (Hablemos de) A las parejas formadas, se les entrega un tema de conversación relacionado al ámbito educativo, por ejemplo, los atrasos en la entrega de información. Deben pensar de manera individual por unos minutos (3 minutos) y luego comentar el tema con su compañero (pareja). Después, en el plenario, deben expresar su opinión de manera concreta, con un tiempo establecido (1 minuto).</p> <p>Cierre: Evaluación</p>

Se hace una pequeña encuesta relacionada a la pregunta formulada, esta tendrá características de heteroevaluación y autoevaluación; se realizará de manera anónima. Para concluir, cada uno de los participantes debe mencionar en una palabra lo que significó la actividad para ellos o bien, lo definen, en una palabra.

\*Todas las respuestas serán depositadas en la caja mágica y luego serán leídas por los encargados de la actividad, quienes harán un reporte para darlo a conocer a la comunidad educativa en una instancia formal.

#### Consideraciones al momento de implementar:

Una de las variaciones para trabajar sería agregar dos categorías para formar grupos en vez de duplas. Esto podría ser necesario para incluir a los miembros de la comunidad y el ambiente en el cual se desarrolla la actividad.

#### Referencias:

Barkley, E. (2012). Técnicas de aprendizaje colaborativo. Madrid: Morata.

Díaz -Barriga, F. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: McGraw - Hill.

Johnson, D. (2000). Aprendizaje cooperativo en el aula. Ecuador: Paidós.

MINEDUC, (2019). Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Extraído de:

[https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)

Mineduc, (2020). Conferencia Online Carmen Montecinos ¿cómo desarrollar competencias socioemocionales que promuevan relaciones positivas en los centros escolares? Extraído de:

<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2020/08/Conferencia-Carmen-Montecinos-final.pdf>

## **CAPÍTULO 5 ¿COMO DISEÑAMOS ACCIONES COLABORATIVAMENTE ?**





## Capítulo 5: ¿Cómo diseñamos acciones colaborativamente?

Como un espacio de desarrollo de prácticas colaborativas y de capacidades directivas que promueve el quehacer pedagógico como centro del trabajo de la escuela y/o liceo, facilitando que los establecimientos educacionales definan sus propios procesos de mejoramiento. Se constituye en un espacio de intercambio de conocimientos teóricos y prácticos, en el que los líderes de los establecimientos y los profesionales que apoyan y acompañan, construyen nuevos conocimientos, lo que va favoreciendo la ampliación del capital social y cultural de la red, a través de criterios organizacionales y técnicos que favorecen su funcionamiento



## Metas y Objetivos

La meta es el fin último al que se quiere llegar, mientras que el objetivo es el paso que se quiere cumplir para poder alcanzar la meta. El objetivo suele ser un propósito más específico y estructurado que la meta, porque se pueden medir y observar los resultados.

Para esto proponemos el modelo SMART:



## ¿Cómo crear indicadores?



### Tipos de Indicadores para la evaluación de proyectos

1. **Efectividad:** Es el grado o alcance de los logros propuestos para una actividad o productos. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Efectividad} = (R/P) * 100$$

R: Realizado / P : Planificado

2. **Eficacia:** Es el grado o alcance de los logros propuestos para una actividad o producto con relación a los tiempos que se establecieron para el logro de tales actividades o productos. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = (R * T_p / P * T_r) * 100$$

T<sub>p</sub>: Tiempo planificado/ T<sub>r</sub>: tiempo real.

3. **Eficiencia:** Es el grado o alcance de los logros propuestos para una actividad o producto con relación a los tiempos que se establecieron para el logro de tales actividades o productos, asociados estos a los costos que se planificaron para dicha actividad o producto. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Eficiencia} = (R * T_p * C_p / P * T_r * C_r) * 100$$

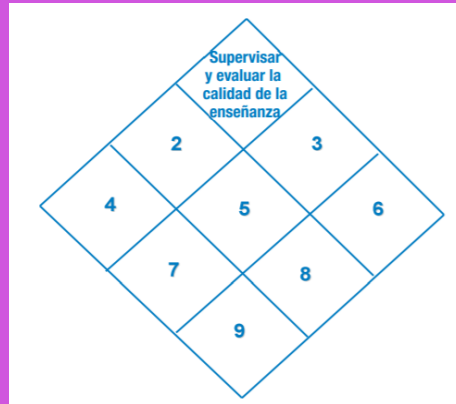
C<sub>p</sub>: Costo planificado/ C<sub>r</sub>: Costo real

Actividad 1	Diamante
Objetivo	Establecer metas comunes y priorizadas
Grupo Objetivo	Presidente Centro de Alumnas, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, estudiantes en aula
Tiempo Estimado	45 minutos cada sesión (2)
Instrucciones	Forme grupos de 4 a 6 integrantes. Una hoja base con forma de diamante como la mostrada a continuación, la cual puede dibujarse en una hoja grande de papel. El tema al que se le asigna más prioridad se coloca en la

parte superior del diamante y el tema con la menor prioridad, en la parte inferior del mismo.

Pida a cada grupo que elija los nueve temas más importantes para ellos y los organicen en la base .

A continuación se presenta un ejemplo de un tema en la ubicación de más alta prioridad. Los temas situados en cada fila son de igual importancia.



Luego:

<p>Redefina responsabilidades (puede ser de cada área)</p>	<p>Elijan las nueve funciones más importantes para poder mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos.</p>
<p>Distribución del liderazgo escolar</p>	<p>Elijan los nueve puntos más importantes que se requiere abordar para crear las condiciones necesarias para una distribución de liderazgo eficaz en las escuelas.</p>
<p>Desarrollo de habilidades para un trabajo eficaz</p>	<p>Elijan los nueve aspectos más importantes del desarrollo de su trabajo, usando como principio de la frase lo siguiente: <i>"Los programas de desarrollo del establecimiento necesitan..."</i></p>

### Sesión 2: Guía de Planificación

Usando las prioridades identificadas y acordadas en el Diamond 9, puede organizar una sesión de seguimiento para desarrollar un plan de acción. Use las tres prioridades más altas acordadas por el grupo como punto de arranque.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son sus prioridades para la acción? Revise los resultados del Diamond 9 para confirmar o modificar las prioridades para la acción.</li> <li>• ¿Cuál es exactamente la situación actual? Aclaren y lleguen a un acuerdo sobre la práctica actual</li> <li>• ¿Qué necesita hacerse? Hagan una lluvia de ideas y acuerden cuáles son los principales pasos de acción para ambas prioridades.</li> <li>• ¿Qué recursos se necesitan? Identifiquen los recursos requeridos —en términos de tiempo, espacio, equipo, financiamiento— y cómo se tendrá acceso a ellos y se organizarán.</li> </ul>
--	--

Anexo 6:

1. Afirmaciones de Redefinición de funciones

Referirse a la evidencia acerca de la práctica eficaz del liderazgo.	Supervisar y evaluar la calidad de la enseñanza.	Dirigir la formación profesional de los maestros.
Utilizar la información de manera eficaz para mejorar la práctica.	Construir una cultura de colaboración entre los maestros.	Distribuir las tareas y responsabilidades
Formar a los profesionales	Implementar las acciones del PME	Evaluar resultados de manera continua

2. Afirmaciones de distribución del liderazgo

Dejar en claro las funciones relativas de los líderes y los consejos escolares	Dar oportunidades para que los miembros del consejo escolar desarrollen habilidades pertinentes	Fortalecer la planificación de la sucesión al alentar al personal a participar en el liderazgo
Hacer responsables a los trabajadores de las actividades de liderar acciones.	Ofrecer incentivos para la participación en equipos de liderazgo.	Asegurar que la composición de los consejos escolares sea congruente con sus objetivos y responsabilidades.
Entregar espacios para Formar de manera constante al personal	Alentar a los equipos a reunirse para enfrentar los desafíos.	Entregar espacios para el trabajo colaborativo de las distintas áreas.

Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas  
 3. Afirmaciones de desarrollo de habilidades “Los programas necesitan...”

Concentrarse en supervisar y evaluar la calidad de la enseñanza.	Basarse en análisis de necesidades	Usar la evidencia o datos, para tomar decisiones
Fortalecer y desarrollar competencias técnicas y habilidades socioemocionales	Abordar las necesidades del equipo, e individuales (de adultos o estudiantes)	Dirigirse al desarrollo del curriculum y planes
Monitoreo y Evaluación sistemático	Evaluar el impacto en el aprendizaje	Soporte de redes o de profesionales expertos del establecimiento

**Referencias:**

Mineduc,(2018 ).Experiencias Colaborativas en redes de mejoramiento escolar.  
 Extraído de: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/05/RME.pdf>

Volante, P. (2015). Gestión de mejora en escuelas con sello católico. En Imbarack, P. (Ed.) Educación Católica en Chile: Perspectivas, aportes y tensiones. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica.

## CAPÍTULO 6: EVALUANDO EL PROGRESO PARA LA MEJORA CONTINUA



## Capítulo 6: Evaluando Progresos para nuestra mejora continua

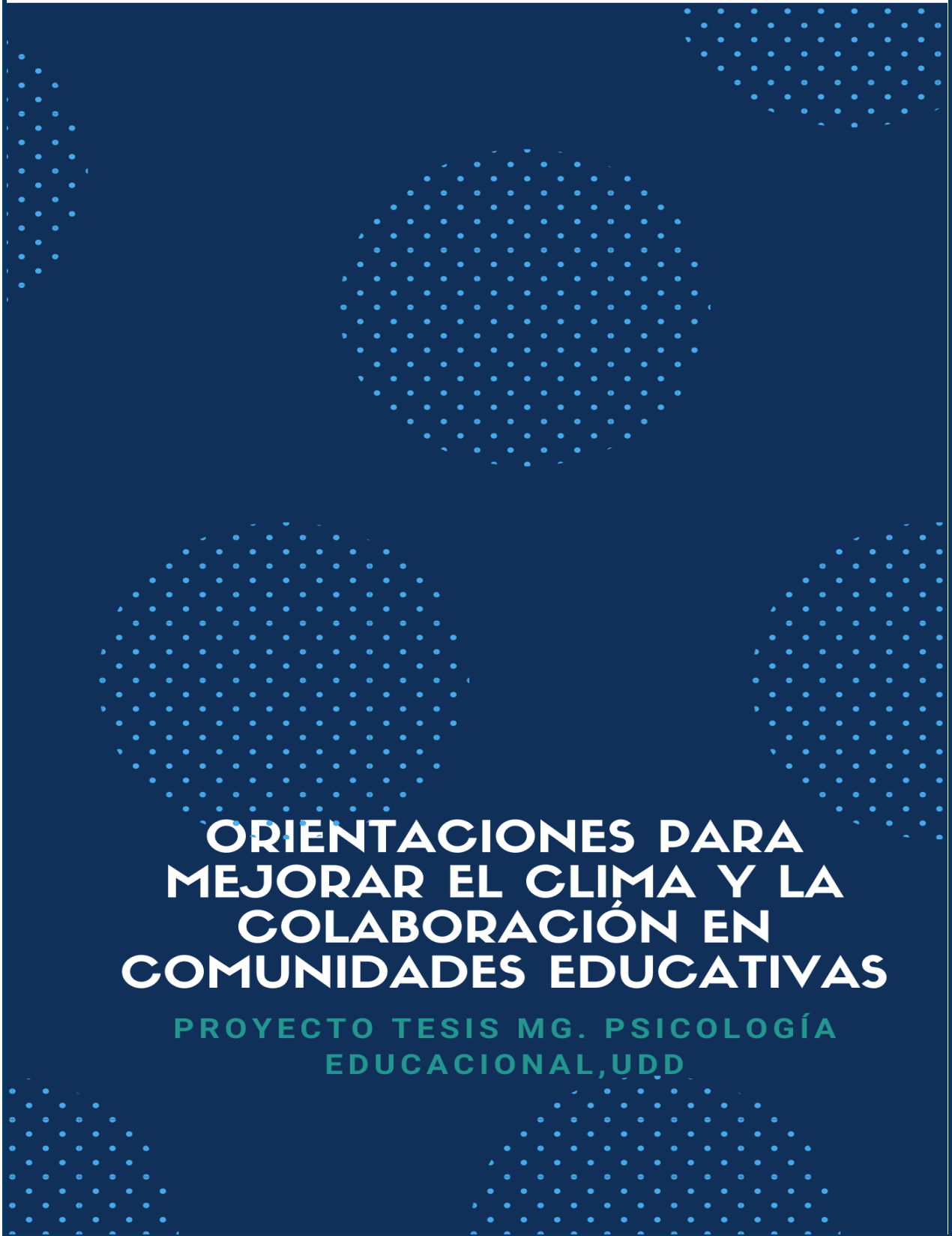
### Indicadores del Proyecto : Fortalecer la participación de los actores en el desarrollo de la convivencia escolar.

Indicadores	Medio de Verificación
<p>1.Enunciado: Miembros de la comunidad que percibe una mayor participación en el desarrollo de la convivencia. Cálculo: Cantidad de miembros que perciben / cantidad total de miembros *100 Meta: 60 % de los encuestados perciben una mayor participación en el desarrollo de convivencia.</p>	<p>1.1.Análisis de Encuesta percepción de docentes y asistentes sobre participación y desarrollo de convivencia escolar</p>
<p>2. Enunciado: % de Docentes y Asistentes que conocen y participan en las acciones del Plan de Gestión de C.E Cálculo: Cantidad de Docentes y Asistentes que conoce y participa en acciones de PGCE / cantidad total de docentes *100 Meta: 70 % de los docentes participan en las acciones y conocen el PGCE</p>	<p>2.1. Acta registro de instancias formales (consejos de profesores, consejos generales, reunión de gestión).</p>
<p>3. Enunciado: N° de acciones o proyectos diseñados por docentes y asistentes de la educación de manera colaborativa agregados al plan de gestión de convivencia escolar. Cálculo: N° de proyectos diseñados. Meta: Se diseña y se agrega 2 proyecto o acción realizada de manera colaborativa entre funcionarios al Plan de Gestión de convivencia Escolar.</p>	<p>3.1.Plan de Gestión de Convivencia Anual (Planificación, Desarrollo y Evaluación). 3.2. Informe sistematizado de acciones diseñadas por docentes y asistentes de la educación para abordaje de C.E</p>
<p>4. Enunciado: Cantidad de participantes que asisten a jornadas de implementación de actividades del manual. Cálculo: N° de participantes(equipo directivo, docentes y asistentes) /N° de Funcionarios totales*100. Meta: El 70% de docentes y asistentes, junto al equipo directivo participan de las jornadas desarrollando las actividades del manual.</p>	<p>4.1Lista de asistencia docentes y asistentes que participan en actividades planificadas con el equipo directivo.</p>





**CORNELIA SORENG - M.CONSTANZA VIZCARRA**



**ORIENTACIONES PARA  
MEJORAR EL CLIMA Y LA  
COLABORACIÓN EN  
COMUNIDADES EDUCATIVAS**

**PROYECTO TESIS MG. PSICOLOGÍA  
EDUCACIONAL, UDD**