



Construir colaborativamente incrementa una sana convivencia en el ámbito educacional

“Collaborative constuction increases healthy coexistence in the educational field”

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Psicología Educacional

Cornelia Soreng

Prof. Guía: Dr. Javier Eugenio Báez Alcaíno

Prof. de contenido: Dra. Daniela Valentina Bruna Jofré

Santiago de Chile, 14 de julio de 2021

Agradecimientos

A Dios gracias por el don de la vida y fe. Al Espíritu Santo por la fortaleza y la perseverancia para lograr el propósito de estudio deseado.

En forma muy especial, mi gratitud se eleva hacia mis hermanas de Congregación por haberme dado la oportunidad para aprender, crecer y ampliar mi horizonte mediante este estudio y a cada persona que directa o indirectamente ha brindado su apoyo en esta causa.

Gracias a la Universidad del Desarrollo por recibirme y confiar en mí persona.

A los profesores que han acompañado durante estos dos años el proceso de aprendizaje para lograr este Magister en Psicología Educacional, a ellos toda mi gratitud.

Y por último y no menos importante, al colegio, objeto de este estudio, porque sin su colaboración no hubiera podido hacerse posible el plan de intervención propuesto en este trabajo.

INDICE

Resumen

1. Introducción	1
2. Marco de Referencia	4
2.1 <i>Convivencia Escolar</i>	4
2.2 <i>Clima Escolar</i>	5
2.3 <i>Percepción Clima Social y Bienestar Docente</i>	7
2.4 <i>Clima Social de Aula</i>	8
2.5 <i>Liderazgo y Participación Docente</i>	8
2.6 <i>Trabajo de Equipo</i>	10
3. Descripción de la Intervención	11
3.1 <i>Diagnóstico</i>	11
3.1.1 <i>Análisis del contexto</i>	11
3.1.2 <i>Descipción de la Demanda Inicial</i>	12
3.2 <i>Diseño de Instrumentos de Recogida de Información</i>	13
3.3 <i>Elaboración y aplicación de Instrumentos</i>	14
a. <i>Fuente Primaria</i>	14
b. <i>Fuente Secundaria</i>	15
3.4 <i>Descripción del Planteamiento de la Problematización</i>	15
3.5 <i>Desafíos Levantados desde el Diagnóstico</i>	18
a. <i>Situación Docente</i>	18
b. <i>Situación Equipo Directivo</i>	18
c. <i>Situación Resultados de Aprendizaje</i>	18
4. Diseño de la Intervención	19
4.1 <i>Objetivos</i>	19
4.2 <i>Plan de Acción</i>	19
5. Implementación de la Intervención	20
4.1 <i>Validación de la Propuesta</i>	22
4.2 <i>Evaluación del Proceso</i>	22
6. Resultados de la Intervención	24
7. Conclusión	31

8. Reflexiones Finales	34
Referencias	38
Anexos.....	41
<i>Anexo 1: Tabla 1. Matriz de Marco Lógico</i>	<i>41</i>
<i>Anexo 2: Carta Gantt.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo 3: Actividad Grupal</i>	<i>46</i>
<i>Anexo 4: Encuestas de Satisfacción</i>	<i>48</i>
<i>Anexo 5: Encuesta de Satisfacción</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 6: Resultado Aprobación Uso del Manual.....</i>	<i>55</i>
<i>Anexo 7: Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos</i>	<i>56</i>
<i>Anexo 8: Consentimiento Informado para la Aplicación de Instrumentos</i>	<i>57</i>
<i>Anexo 9: Preguntas para Director e Informantes Clave</i>	<i>59</i>
<i>Anexo10: Cuestionario para Docente.....</i>	<i>60</i>
<i>Anexo 11: Consentimiento Informado para la Implementación del Proyecto de Intervención....</i>	<i>62</i>
<i>Anexo 12: Control de Asistencia Grupo Diseño por Estamento.....</i>	<i>63</i>
<i>Anexo 13: Instrumentos de Evaluación</i>	<i>64</i>
<i>Anexo 14: Manual de Orientaciones para Mejorar el Clima y la Colaboración en Comunidades Educativas</i>	<i>65</i>
<i>Bibliografía Utilizada en la Elaboración del Manual.....</i>	<i>112</i>

Resumen

El presente seminario de intervención da a conocer el trabajo realizado en un establecimiento de Educación Básica de la comuna de El Monte, Provincia de Talagante, Región Metropolitana de Chile. El tema, pretende dar un enfoque sobre la convivencia escolar y la percepción del clima docente en el desempeño laboral. Se investiga en cómo promover la convivencia sana, a través del fortaleciendo de relaciones entre funcionarios, para obtener resultados de calidad en el aprendizaje de los estudiantes.

El marco de referencia está sustentado en estudios que buscan avalar la problemática, esencialmente aquellos autores que abordan factores que influyen en la percepción del clima, bienestar y satisfacción docente (Shwartz, 1996, Price & Everett, 1997). Se considera en este sentido, un insumo esencial para el diseño de líneas preventivas y promotoras de sana convivencia. De este modo, la investigación pretende crear estrategias para abordar aquellos factores y construir mediante la intervención, mejorar la convivencia en la educación de los estudiantes.

Metodológicamente, es un estudio cualitativo-cuantitativo de tipo descriptivo, esto implicó hacer un diagnóstico utilizando instrumentos de recogida de información (Cuestionario de Autocompletado y consulta documental), cuyos datos fueron analizadas posteriormente. Entre los principales hallazgos, se reveló la percepción de ciertos aislamientos en el desempeño de las labores entre docentes y asistentes de la educación. Este hecho generó la búsqueda de acciones concretas, mediante la intervención y abordaje de los conflictos internos al interior de los espacios habituales de trabajo, conflictos que influyen en las relaciones interpersonales y la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Se aplicó la estrategia del trabajo colaborativo y participativo en la elaboración del Manual de Orientaciones para Mejorar el Clima y la Colaboración en Comunidades Educativas. Los docentes y asistentes de la educación que participaron en esta intervención, reconocieron una notable mejora en el clima y la Convivencia.

Palabras claves: Convivencia escolar, clima escolar, liderazgo y participación docentes, trabajo colaborativo.

Abstract

This intervention seminar presents the work carried out in a Basic Education establishment in the town of El Monte, Province of Talagante, Metropolitan Region of Chile. The theme aims to give a focus on school coexistence and the perception of the teaching climate in work performance. Research is done on how to promote healthy coexistence, through the strengthening of relationships between officials, to obtain quality results in students learning.

The frame of reference is based on studies that seek to support the problem, essentially those authors that address factors that influence the perception of climate, well-being and teacher

satisfaction (Shwartz, 1996, Price & Everett, 1997). It is considered in this sense, an essential input for the design of preventive lines and promoters of healthy coexistence. In this way, the research aims to create strategies to address those factors and build through intervention, improve coexistence in the education of students.

Methodologically, it is a qualitative-quantitative study of descriptive type, this involved making a diagnosis using instruments of information collection (Autocomplete Questionnaire and documentary consultation), whose data were analyzed later. Among the main findings, the perception of certain isolations in the performance of the work between teachers and education assistants was revealed. This fact generated the search for concrete actions, through the intervention and approach of internal conflicts within the usual work spaces, conflicts that influence interpersonal relationships and the quality of student learning. The strategy of collaborative and participatory work was applied in the elaboration of the Manual of Orientations to Improve the Climate and collaboration in Educational Communities. The teachers and education assistants who participated in this intervention recognized a marked improvement in climate and coexistence.

Key words: School coexistence, perception, school climate, teacher leadership and participation, collaborative work.

1. Introducción

En las últimas décadas, la educación ha atravesado por diferentes desafíos a nivel mundial, siendo relevante una fuerte preocupación en cuanto a lograr una educación de calidad e integral, tal como lo describe la Ley General de Educación (LGE, 2009), cuando señala que los estudiantes deben tener acceso a más y mejores oportunidades para su formación y desarrollo integral. Desde la perspectiva de la psicología educacional, es relevante promover continuamente la formación de la sana convivencia para que los y las estudiantes alcancen su desarrollo integral en todas sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social, cultural, moral y espiritual, tal como lo enfatiza la LGE en su artículo 19.

Así también la Ley 20.536 sobre Violencia Escolar (2011), siguiendo los lineamientos de la LGE, define la convivencia escolar como la coexistencia armónica en la interrelación positiva, que permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes. Por otra parte, desde la mirada ecológica de Bronfenbrenner (1987), es en los sujetos más próximos, como madre-hijo, maestro-alumno, donde se presenta la actividad conjunta mediante las interacciones, la que promueve en los niños y niñas la adquisición de habilidades. Esta relación, *“debe ser fuerte y duradera para incentivar la participación de la persona en desarrollo en actividades conjuntas cada vez más complejas, de tal manera que se facilite su aprendizaje y desarrollo psicológico”* (Bronfenbrenner, 1987, p.7-8).

Ahora bien, tomando como base el marco anterior, es posible definir el clima social escolar como la percepción de las relaciones y las condiciones del ambiente donde se producen estas interacciones. Este clima se construye a partir de normas, hábitos, comportamientos y prácticas sociales que emergen formando pautas socioafectivas determinadas, siendo estas, dinámicas y cotidianas en la que la convivencia escolar entrega un sentido formativo (PNCE, 2015-2018).

Es desde esta perspectiva que se investigó el clima de convivencia escolar del Colegio particular subvencionado con orientación católica de la comuna de El Monte y lo que llevó a proponer una estrategia de intervención que permitiera llevar a la comunidad al desarrollo de buena convivencia, basada en relaciones pacíficas y perdurables entre los miembros involucrados, garantizando el trabajo colaborativo para el logro de metas establecidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Hasta el momento de iniciado este trabajo investigativo, dicho establecimiento educacional se había caracterizado por tener una percepción y experiencia de relaciones competitivas y de desvalorización de la labor docente y directiva, situación que había limitado el trabajo colaborativo entre los funcionarios, llevándolo a no involucrarse en la formación en convivencia escolar de los estudiantes, situación referida en un estancamiento de los resultados de aprendizaje en cuanto a los Índice de Desarrollo Personal y Social (IDPS).

Con esta investigación, por tanto, se pretendió explorar desde el punto de vista de los docentes y asistentes de la educación sus percepciones acerca de los elementos que constituyen una buena

convivencia escolar para poder fortalecer el trabajo colaborativo y participativo mediante la co-construcción de un Manual que les permitiera tener orientaciones para el buen desarrollo de la convivencia escolar dentro de la escuela.

Se espera que al mejorar esta percepción del clima social entre docentes y asistentes de la educación esto permita impactar positivamente en el tipo de relaciones que se generan entre ellos, llevándolos hacia el desarrollo de climas nutritivos y de bienestar docentes y así, ampliar al resto de la comunidad, teniendo como objetivo común el logro de los aprendizajes anhelados para y por los estudiantes.

Por consiguiente, fue necesario aclarar y profundizar en los conceptos claves que permitirían sustentar y definir la intervención en la convivencia escolar identificando los factores que influyen en el clima escolar percibido por los docentes y asistentes, de acuerdo a la relación que establecen entre funcionarios, así como con los estudiantes, realizando una revisión contextualizada de los conceptos y estudios en Latinoamérica y España, todos estos temas se presentan y desarrollan en el primer capítulo, que lleva por título Marco de Referencia.

A continuación, se presenta un segundo y amplio capítulo la Descripción de la Intervención, cuyo punto de partida es la presentación del contexto en el cual se realizó el proyecto, junto con la descripción de la demanda inicial que se tenía para la investigación. Seguidamente, se definen los instrumentos: Entrevistas semiestructuradas, Cuestionarios de Autocompletados, Focus Group y Consulta Documental, finalmente y tal como se explica en el documento se optó por los Cuestionarios y la consulta Documental.

En el segundo capítulo se desarrolla también el planteamiento de la problematización y los desafíos que emergieron a partir de todos los elementos reunidos hasta ese momento, los desafíos se propusieron para tres grandes ámbitos: Situación docente, situación equipo directivo, situación resultados de aprendizaje.

Posteriormente se realizó el diseño de la intervención, etapa en la cual se plantearon los objetivos, uno general: *Fortalecer la participación de los docentes y asistentes de la educación en el desarrollo de la convivencia escolar.* Y otro específico: *Fortalecer la participación de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación.* A partir de estos objetivos se propuso diseñar colaborativamente un Manual de Orientaciones para mejorar el clima y la convivencia escolar, este trabajo requirió de 5 sesiones con propósitos específicos cada uno, los que son explicitados en el plan de acciones que se presenta en este informe.

Las sesiones de trabajo para el desarrollo del Manual de Orientaciones se realizaron según el Plan de Acción establecido, en ellos se contó con los participantes que fueron definidos en la muestra: representantes de docentes, asistentes de la educación y el equipo directivo. Una vez ejecutadas las cinco sesiones, se procedió a realizar el proceso de validación y evaluación del proceso de intervención.

Y como última etapa del proceso de investigación e intervención se presentaron los resultados, estos fueron recogidos a través de un cuestionario y una encuesta de satisfacción que aborda las opiniones

de los participantes frente a lo que creen que ha cambiado en la relación entre ellos, después de presentarles el problema y la intervención. Todos los indicadores arrojaron resultados positivos, es así que se puede afirmar que los participantes en esta intervención, tenían las condiciones para transformarse en agentes innovadores en su propio ambiente, tienen competencias para crear un clima armónico, llevando a la práctica lo aprendido. Se perciben a sí mismos como agentes de cambio, capaces de crear vínculos estables y positivos con el fin de apoyar el desarrollo integral y el aprendizaje eficaz de los estudiantes.

En los Anexos de este informe se incluyen todos los documentos que fueron creados para llevar a cabo la intervención, así como el Manual de Orientaciones para Mejorar el Clima y la Colaboración en Comunidades Educativas.

2. Marco de referencia

Con el propósito de sustentar y comprender el problema de investigación, fue necesario conocer y profundizar en las definiciones de los conceptos claves y orientadores que permitieron diseñar la estrategia de intervención, son los que se señalan a continuación: Convivencia escolar, Clima escolar, Percepción de clima social y bienestar docente, Clima social en aula, liderazgo y participación docente y Trabajo colaborativo. Cada uno de estos conceptos, se presentan considerando la normativa vigente en Chile.

2.1 Convivencia escolar

El MINEDUC (2011), en la ley sobre la violencia escolar define la convivencia escolar como *“la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interacción positiva entre ellos que permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”* (Art.16 A). Se entiende como un fenómeno social cotidiano, dinámico y complejo y que ocurre por la interacción que se vive entre distintos actores de la comunidad educativa, que comparten un mismo espacio que además se modifica según la variación o el estilo de las relaciones (PONCE, 2015/18).

Díaz Better y Sime Poma (2016), afirman que la convivencia es una construcción personal y social que pretende la creación de un mundo común. Esa idea está apoyada por diversos autores para quienes se hace necesario vivenciar valores como la equidad, la justicia, la aceptación mutua, el respeto mutuo, la confianza y el pluralismo, (Pérez, 2001; Maturana, 2002; Mockus, 2002). Puesto que es un proceso interrelacional con una dimensión interpersonal y colectiva que fomentaría tomar conciencia de construir verdadera comunión con los demás, a pesar de la diferencia y diversificación.

Lo que afirman los autores anteriormente mencionados, implica que una convivencia adecuada en el ámbito de la educación, requiere que los actores involucrados como los docentes, asistentes de la educación, estudiantes y sobre todo los directivos, trabajen colaborativamente, generando relaciones basadas en el respeto y el diálogo, de manera que favorezcan un entramado de relaciones más sólidas y una convivencia más eficaz.

Evans y Pandilla, (2019), añaden que para construir una paz duradera es necesario promover a través de la práctica pedagógica, los valores inclusivos y participativos, la resolución pacífica y dialogada del conflicto lo que generaría un ambiente de bienestar entre los integrantes como parte de la formación humana, garantizando a todos una buena educación y su integración en la sociedad (MINEDUC, 2015). Así mismo, la UNESCO afirma que unos de los pilares fundamentales de la educación es aprender a vivir juntos (Delors (1996), llevando a posicionar a la Convivencia escolar como uno de los cimientos del proceso pedagógico y como una dimensión esencial del desarrollo de los sujetos, (PNCE, 2015/2018).

Ortiz, Rojas y Herrera (2012), sostienen que la convivencia escolar es una construcción colectiva y dinámica, fruto de las interrelaciones de toda la comunidad educativa y, por ende, su calidad depende

de la responsabilidad y el compromiso de cada uno de los miembros. Puesto que la relación que se da en una comunidad es recíproca, en el cual, directa o indirectamente los miembros se involucran; en consecuencia, es una acción colectiva y de corresponsabilidad.

Castro (2009), afirma que, para conseguir una educación de calidad, es clave la formación de los docentes en nuevas competencias, donde puedan adquirir las habilidades sociales para la resolución de conflictos, tanto con los alumnos como también entre ellos mismos. Debido a que la mejora de la convivencia escolar se basa en la percepción, sea de los profesores como de los alumnos, esto supone que hay que conocer dichas percepciones para así buscar estrategias que ayuden a solucionar los conflictos (Gotzens, 2003).

A lo mencionado anteriormente se hace necesario agregar, que la convivencia varía según las experiencias y cambia de acuerdo al tipo de interacción, las relaciones de cada miembro también varían de manera dinámica generando un clima o ambiente de acuerdo con lo vivido y percibido.

Para comprender más claramente lo anterior, es necesario abordar el Clima Escolar y sus efectos en las interacciones que se generan entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

2.2 Clima Escolar

El concepto de clima escolar, surgió por primera vez, en el resultado que arrojó un estudio sobre el ámbito laboral, a finales de 1960 (Tagiuri & Litwin, 1968; Schneider, 1975), este nace desde la psicología social con el propósito de comprender el comportamiento de las personas en el contexto de la organización.

En este sentido, en el concepto de “Clima escolar” convergen diversas teorías psicosociales relacionadas con la interacción entre necesidades y motivaciones de las personas con los factores de tipo social. Tales teorías tienen sus inicios en los postulados de Kurt Lewin (1890 – 1947) analizados a partir de Lacouture (1996), basados en el modelo interaccionista y que posteriormente se expandieron en Estados Unidos, con los aportes de Murray.

Zabalza (1996), sintetiza e integra los distintos enfoques del concepto, concluyendo que el clima escolar se construye subjetivamente; es parte y es afectado por componentes estructurales y funcionales de las organizaciones; la construcción subjetiva puede ser individual y colectiva cuando se comparte una visión organizativa y que afecta las actitudes y colectivas construyendo normas y expectativas, lo que es apoyado por Antúnez (1993).

Por lo tanto, puede enfocarse como algo objetivo y medible; subjetivo y colectivo, o subjetivo e individual según (Pérez, Ramos y López, 2009). Frente a esta idea, es importante señalar que diversos autores (Becerra (2007b; Stevens, 2007; Debarbieux, 1996, Justiniano, 1984), han medido algunos componentes prevaleciendo las relaciones de los distintos actores, el funcionamiento de la organización y las condiciones físicas.

En Chile la Agencia de la Calidad de Educación, (2017), tomando las ideas referidas por Aron y Milicic (1999), establece que el clima escolar de un establecimiento educacional hace referencia a la percepción que todos los integrantes de la comunidad educativa tienen respecto al ambiente en el cual desarrollan sus actividades habituales. Esto genera impacto en el logro de propósitos de las organizaciones, construyéndose a partir de normas, hábitos, ritos y prácticas sociales, formando pautas socioafectivas determinadas (Hernández y Hernández, 2011; Cornejo y Redondo, 2001).

Continuando con el concepto de clima escolar, Milicic (1999), refiere a que es necesario crear climas positivos o nutritivos que favorezcan el desarrollo personal y el aprendizaje. Esto se traduce en sensaciones de bienestar, confianza sobre las habilidades propias, identificación con la institución, interacción y creencia de la relevancia de lo que se aprende o se enseña (Milicic, 2001, Bris, 2000). Por ello es esencial fomentar el ambiente que estimule cultivar interacciones positivas y las relaciones interpersonales legítimas.

Frente a esta última idea, Gairín (1996), habla de “las organizaciones que aprenden” cuando se favorece el aprendizaje de todos se transforma la base de la organización. Es decir, que el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas, incorporando nuevas estrategias o formas de hacer las cosas, lo que implicaría un cambio de creencias y costumbres.

Entre las claves que facilitan el desarrollo de las organizaciones que aprenden, se han identificado y definido varias habilidades que afectan al clima, como la comunicación, motivación, participación, liderazgo, creatividad, planificación y confianza (Bris, 1990). Es fundamental desarrollar estos elementos que ayudan a crear un clima que sea nutritivo, donde los funcionarios se perciben a sí mismos como actores que colaboran ofreciendo un servicio tan esencial como es la de educación de los niños y niñas, aportando así al desarrollo de los propósitos que tienen para sus vidas.

En conclusión, el clima escolar se encuentra mediado por estos factores que interactúan dentro del contexto socioeducativo, con los contenidos objeto de enseñanza. Por lo tanto, un buen clima de convivencia es inseparable de la calidad de la educación, ya que mejora el ambiente en pro de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, colabora a desarrollar un mejor clima laboral entre funcionarios de la institución, aumentando la participación de todos los miembros, mejorando la autoestima, motivación y satisfacción.

2.3 Percepción del Clima Social y Bienestar Docente

Durante el siglo XX se han realizado pocos estudios sobre la percepción del docente sobre la convivencia escolar (Shwartz, 1996; Price y Everett, 1997), uno de los motivos es el miedo a que se etiquete a la escuela como una institución peligrosa (Scherz, 2006). No obstante, la Agencia de Calidad de Educación en Chile (2017), señala que los docentes que se desenvuelven en el espacio donde desarrollan su labor cotidiana cuyo clima es nutritivo, apuntan a sentirse validados, competentes y respetados, puesto que sus necesidades quedan visibilizadas y reconocidas. Esta valoración y

reconocimiento, abre un espacio de crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional. De esta manera hace referencia a la percepción que los integrantes de la comunidad educativa tienen respecto del ambiente en el cual desarrollan sus actividades cotidianas (Arón y Milicic, 2017). Esta percepción se basa en la experiencia que las propias personas desarrollan en la interacción social, que forma parte de las percepciones sobre las relaciones interpersonales. A lo mencionado anteriormente, Arón y Milicic (2017) plantean que los climas sociales de acuerdo a sus características pueden ser clasificados como climas sociales tóxicos o climas sociales nutritivos, ésta última hace referencia a un tipo de clima que *“permite una buena convivencia, lo que a su vez favorece el desarrollo personal”* (p.16). Por su lado, el compañerismo y la colaboración entre profesores es fundamental, puesto que se relacionan con la motivación por su labor profesional. Este tipo de relaciones son importantes en cuanto a la percepción de bienestar de los docentes, pese a que en algunos casos se manifieste el desgaste y la satisfacción profesional que se registra en la evaluación del clima de convivencia (Agencia de Calidad de Educación en Chile 2017).

Sin embargo, tanto la investigación empírica-teórica y la experiencia de enseñanza eficaz, refieren que un factor clave para el logro del desarrollo de los estudiantes es la satisfacción docente (Scheerens, 2016), que podría estar mediada por las emociones positivas que experimentan en su labor ya sea en el aula, la escuela como institución y por su propio trabajo (Banerjee, Berry, Dulf, y Kremer, 2017; Rosenholtz, 1989; Talbert, McLaughlin & Rowan, 1993).

Para Martínez- Garrido (2017), los predictores de la satisfacción y compromiso del docente serán el apoyo del director, los conflictos entre compañeros y el estrés laboral, todos ellos serían elementos que influyen en la eficacia profesional.

Raczynski y Muñoz, (2005), refieren que los docentes perciben un clima negativo, generando desmotivación y falta de compromiso impidiendo alcanzar los logros de la institución. Desde la percepción docente, un clima negativo se caracteriza por el sentimiento de sobre exigencia, tensión, desvalorización, falta de autonomía, condiciones de infraestructura deficientes, incapacidad de expresar el descontento, violencia, inseguridad y temor ante el liderazgo autoritario y poco participativo. Esto de alguna manera favorece condiciones de estrés y desgaste emocional (Arón y Milicic, 2000).

Los resultados de un estudio en Chile (Becerra, 2005), respecto al significado del concepto clima escolar revelan que profesores y directores lo vinculan a las relaciones interpersonales entre pares, caracterizado por la competitividad, falta de tolerancia y colaboración, evaluaciones dañinas y dificultades para externalizar afectos. A nivel de liderazgo, perciben una falta de reconocimiento y tiempo, tensión laboral por aumento de trabajo y atención a las Necesidades Educativas Especiales (Esteve 1995; Durán 2001; Mella 2003; Becerra 2003).

Peñalva y Soriano (2011) agrega que la satisfacción docente se centra en el desarrollo de su labor con el estudiante, aunque el factor más influyente entre ambos son las relaciones que se dan con sus pares y el funcionamiento del equipo directivo.

2.4 Clima Social en Aula

El informe publicado por el Ministerio de Educación en España (2010) y citado por Peñalva (2013), sobre la convivencia escolar, evidencia el aumento de dificultades en las interacciones entre docentes y estudiantes. Desde una perspectiva cualitativa, se pone en manifiesto que los conflictos más frecuentes son el comportamiento disruptivo y el desconocimiento de responsabilidad de estas conductas por parte de los estudiantes, en que las estrategias que emplea el docente para esta problemática se dirigen al trato con gritos, sacar de la sala, enviar al estudiante a otro estamento e incluso intimidar y amenazar al estudiante respecto a sus calificaciones.

Benito (2006), agrega que las relaciones más importantes y satisfactorias son las relaciones afectivas que se mantienen con los estudiantes a pesar del malestar con la institución o con su trabajo, que puede ser variable según el tipo de profesor que Zubieta & Supinos (1992), han diferenciado en:

- Los que desean que los estudiantes adquieran conocimientos persiguiendo una relación afectiva con estos.
- Los que aplican los conocimientos y poseen características personales que favorecen el desarrollo de su trabajo, las relaciones interpersonales y el aprendizaje de los estudiantes.

2.5 Liderazgo y Participación Docente

En el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), se entiende por liderazgo, como una labor de movilizar, guiar y orientar articuladamente a sus miembros para lograr los propósitos de manera compartida (Leithwood et al., 2006). Lo que supone que, el liderazgo tiene su función más allá de ejercer una labor como director/a del establecimiento, pues comparte la responsabilidad con las demás personas de la institución. En este punto de vista, un liderazgo de carácter pedagógico orienta el quehacer de la escuela con una visión hacia el futuro, en un marco de actuación ético creando el ambiente de diálogo, confianza y participación de sus miembros. Estas prácticas reflejan las capacidades de adaptación y apertura a los desafíos que afloran en su cargo, buscando la resolución de los problemas que debe tener un líder. Por ende, le exige fomentar relaciones sociales positivas que favorecen administrar mejor su labor, por ello las habilidades sociales son fundamentales para consolidar los liderazgos (MBD y LE, 2015).

En cuanto a los roles que tienen los distintos actores de la comunidad y que favorecen en crear climas nutritivos en los establecimientos educacionales, se encuentra la figura de los líderes educativos, especialmente la del director o directora de la institución, que es uno de los factores más influyentes en el clima percibido por los docentes y la forma en que se ejerce el liderazgo.

Hoy y Claver (1986) al igual que Bolívar (2010), manifiestan que es necesario crear un clima amigable y motivador, el que se desarrolla por la forma de ejercer el liderazgo por parte del director/a. Por

consiguiente, esto generará confianza y motivará la participación entusiasta y creativa de los otros miembros de la comunidad por establecer el clima favorable que es esencial para la comunidad educativa.

Por la misma razón, es importante que un líder apoye el rendimiento docente y de los estudiantes realizando prácticas orientadas a generar normas, valores y creencias compartidas para garantizar el desarrollo de las prácticas pedagógicas del docente alcanzando una cultura escolar sólida, lo que según Anderson y Dexter (2005), consideraría a los directores como responsables de la creación de este entorno laboral.

Para esto, es necesario que el líder educativo sea capaz de generar mejoras en el centro por medio de un liderazgo distribuido y el desarrollo de una comunidad profesional de aprendizaje (Day y Gurr, 2014; Harris & Jones, 2011; Leithwood, 2011; Pepper, 2014; Spillane & Lee, 2013).

Medina y Gómez (2014), Sammons, Gu, Day y Ko (2011), Silins y Mulford (2004,) Horn y Marfán (2010), Leithwood y Jantzi (2009), concluyen que el Liderazgo Distribuido por medio de la preparación, implicación y colaboración entre miembros, mediante la delegación de funciones y estimulación de iniciativas docente marcan las potencialidades y la calidad de los resultados escolares alcanzables mejorando la conducta de los estudiante, como el impacto futuro en el desarrollo sostenible de los entornos escolares.

Por consiguiente, la figura del director se encuentra en el centro de las iniciativas de mejora de la enseñanza y aprendizaje siendo un agente de cambio para el éxito escolar (Cunningham y Cordeiro, 2000; Tirozzi 2001), y por eso se considera que una de las variables que pueden afectar el clima percibido y la satisfacción de los docentes sería el ambiente organizado ejercido por el director (Lee, 1991).

Entre las funciones o deberes del líder educativo señalado en el Marco de la buena Dirección y en los estándares indicativos de desempeño que favorecen la satisfacción docente, está el desarrollar una cultura de trabajo entre funcionarios y capacitar al profesorado de la escuela, incluyéndolos en participar en la toma de decisiones (Maeroff, 1988; Rossmiller, 1992; Jun, 2014).

Esta última idea es presentada por el MINEDUC en la Política Nacional de Convivencia Escolar diciendo que “hablar de convivencia es también hablar de participación” (2019, p.4), enfatizando que la participación favorece el compromiso y trabajo colaborativo, sólo si existe un ambiente de confianza en las instancias de encuentros, dando lugar a la reflexión y opinión de manera de llegar a consenso y tomar decisiones buscando el bien común.

Para concluir, es necesario desarrollar el bienestar docente en la institución, posibilitando el desarrollo de las potencialidades de los profesionales, desde el sostenedor y director/a generando un clima de responsabilidad y compromiso de los miembros, mediante la participación de estos, evitando

trabajar de manera aislada y en espacio que impiden formación conjunta, como ocurre en el establecimiento educacional objeto de esta investigación.

2.6 Trabajo colaborativo

Las Políticas de Desarrollo Profesional Docente, han transitado desde un enfoque tradicional basado en el individuo hacia un aprendizaje colaborativo, es así que considera al centro educativo y la comunidad de profesores como un espacio efectivo. Ya que los sujetos se interrelacionan entre sí a través de trabajo colaborativo. El cual no nace espontáneamente, sino que es un proceso que requiere tiempo, la provisión de recursos, información, asesoría y espacio, todos elementos necesarios para “encontrarse” y desarrollar el aprendizaje colectivo (Unesco-Orealc, 2013).

La Política Nacional de Convivencia Escolar (2019), busca promover modos de participación democrática y colaborativa que facilite el sentido de pertenencia, basada en la identificación positiva de sus miembros con la comunidad educativa. Ya que la participación democrática y colaborativa apunta a la construcción e implementación de proyectos comunes, elaborados e implementados de manera compartida por los diferentes actores y que se orientan hacia la formación integrales de sus estudiantes como propósito central. Basado en esta idea central, promueve una relación y actitud de responsabilidad, compromiso y solidaridad, enfocada al cuidado y el desarrollo de todos.

Desde esta perspectiva, el trabajo colaborativo es una de la metodología fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente que da posibilidad de prepararse, adquirir experiencia y compartir acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado (Vaillant, 2016, p.11). Es una forma de promover el desarrollo profesional para el mejoramiento escolar. Es un proceso en que cada individuo aprende, interactuando con los demás miembros del grupo. Esta dinámica de interacción fomenta reflexión y diálogo acerca de las necesidades, preocupaciones, pensando la mejor manera de abordarlas, tomando decisiones con el fin de apoyar el aprendizaje de los estudiantes (Docentemás, s.f).

En el trabajo colaborativo, acontece la co-construcción del conocimiento como un proceso, en donde los saberes y experiencias de los miembros se retroalimentan, discuten y reforman nuevas propuestas para las mejoras más enriquecedoras y eficaces. En relación a la idea anterior, afirma Calvo (2013), que las practicas colaborativas son esenciales para el desarrollo profesional, puesto que permiten unificar criterios pedagógicos de tal modo que favorecen la cohesión y sinergia en el equipo, creando una red de apoyo para la labor profesional y también para potenciar su liderazgo.

3. Descripción de la Intervención

3.1 Diagnóstico

3.1.1 Análisis del Contexto

Para realizar este trabajo investigativo, se seleccionó un establecimiento de Educación Básica de la comuna de El Monte, perteneciente a la Provincia de Talagante de la Región Metropolitana. La dependencia administrativa corresponde a una Fundación Educacional, de una congregación católica. Fue fundado el año 1937 obteniendo el reconocimiento oficial en 1970. Es un colegio particular subvencionado gratuito y sin fines de lucro, que actualmente se encuentra ofreciendo sus servicios para Enseñanza Básica con una matrícula de 395 estudiantes, con Enseñanza Parvularia 2 cursos (15,2 %) y 13 en Enseñanza Básica (84,8%), con un promedio de 26 niñas por curso (Cuenta Pública, 2019). El establecimiento cuenta con jornada escolar completa (JEC), Básica, mientras que, en Prebásica, Primero y Segundo Básico tiene jornada reducida (Cuenta Pública, 2019).

La administración central gestiona los Fondos de Subvención Escolar Preferencial (SEP) para dar cumplimiento al proyecto de mejoramiento educacional (PME) y se encarga de la Selección y Reclusión del Personal para los establecimientos. A nivel organizacional cuenta con un director general, y las siguientes subdirecciones: Académica, Formativa y Pastoral.

A nivel de infraestructura, el establecimiento posee una construcción de 2 pisos y 1 subterráneo, contando con Biblioteca. Además, tienen laboratorio, sala multiuso con recursos audiovisuales, sala de computación con internet, cancha deportiva, gimnasio, comedor con alimentación de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), sala de taller, una capilla y enfermería. Sin embargo, esta infraestructura fue insuficiente para poder tener Enseñanza Media en el establecimiento, como se había proyectado en un inicio, ya que durante 4 años tuvo que auto sustentarse, sin recibir montos de subvención escolar preferencial (SEP). Ésta es una de las razones de la baja matrícula en el establecimiento, además de la competitividad entre los establecimientos escolares en la comuna, según lo refiere la directora de la Escuela, lo que son preferidos por parte de los apoderados para dar continuidad de sus estudios en Educación Media en un mismo centro.

Como otro elemento importante a mencionar, en cuanto a la contextualización del lugar de intervención, es que, en el índice de ingresos la comuna se encuentra en el rango del 40 % de menores ingresos de calificación socioeconómica (Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana, 2019). Por otra parte, el establecimiento posee un índice de vulnerabilidad escolar (IVE) del 88% según JUNAEB (2020), en el que el 57,4 % del total de sus estudiantes son prioritarios (Cuenta Pública 2019).

En relación a la cantidad de establecimientos existentes en la comuna de El Monte, en este momento funcionan 24 colegios, de los cuales 18 son particulares con subvención estatal, mientras que 6 dependen de Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) (Centro de estudios MINEDUC, 2017).

A nivel académico, el establecimiento no tiene un programa propio de estudio, por lo que se guía con las bases curriculares nacionales. Durante el año 2018-2019, el 100 % de las estudiantes fueron promovidas; 12,6 % de estas tiene necesidades educativas especiales (NEE) (Cuenta Pública, 2019).

El Colegio desde el año 2016 ha mantenido su categoría de desempeño Medio, logrando que sus estudiantes obtengan resultados similares a lo esperado tanto en aspectos académicos como en aspectos de desarrollo personal y social, con un puntaje de 50 puntos, similar al puntaje nacional de 49 puntos (Agencia de la Calidad, 2019). Sin embargo, a nivel de progreso, el establecimiento ha bajado en promedio 20 puntos en los últimos 3 años.

En los otros indicadores de calidad, se observan los siguientes resultados: Clima de convivencia escolar tiene un puntaje de (77), destacando el Ambiente de Respeto en 4° Básico (72), pero no así en 6° Básico (58); en Participación y Formación Ciudadana (79), en el subdimensión Sentido de Pertenencia 4° Básico con (85), y 6° Básico (60); Autoestima y Motivación Académica (73) y en la subdimensión Autopercepción y Valoración Académica 4° Básico con (74) y 6° Básico con (64). Entre las acciones de Convivencia Escolar, se han explicitado los reconocimientos a las estudiantes por logros académicos y conductuales de manera semestral (Agencia de la Calidad, 2019).

3.1.2 Descripción de la Demanda Inicial

Al comenzar este proyecto de investigación la inquietud fue dirigida hacia las estudiantes del Colegio elegido, teniendo de trasfondo el tema de la convivencia escolar, que en la actualidad es una demanda que se presenta en las entidades educacionales, debido a la gran cantidad de denuncias de violencia escolar efectuadas en la Superintendencia de Educación y que han tenido la atención de la prensa. Por consiguiente, pareció relevante conocer las estrategias utilizadas por el docente y cómo este construía ambientes de aprendizaje seguro, organizado y de respeto como forma de prevención ante las posibles agresiones entre pares, delineado en el Marco de la Buena Enseñanza (2008).

Sin embargo, al presentarse en el establecimiento educacional, comentan que uno de los puntos que querían abordar era el vínculo pedagógico positivo, a través del desarrollo de algunas habilidades sociales en las estudiantes, ya que no contaban con recurrentes casos de violencia escolar, sino que la necesidad existente y manifiesta de la institución era la carencia afectiva y estado de vulnerabilidad dado el contexto social en que las estudiantes se desenvuelven, no visualizando los aspectos académicos ni del propio desarrollo personal actual de las estudiantes, refiriendo que en el establecimiento no presentaban mayores problemas, pero acogen la solicitud de intervención como formación humana y permanente.

Desafortunadamente a medida que transcurría el tiempo, el panorama cambió en gran parte debido a la Pandemia (COVID-19) que ha impactado tanto a nivel nacional e internacional, trastocando diferentes aspectos de la vida personal y profesional, influyendo en la aplicación de los instrumentos diagnósticos debido a la poca conectividad a internet de las estudiantes.

Sin embargo, al realizar las entrevistas semiestructuradas y cuestionarios a los funcionarios y responsables de la educación de las estudiantes y al analizar los datos obtenidos, se visualiza que existía un problema de convivencia entre ellos.

Se observa además, una cierta descoordinación de los profesores, quienes no trabajaban de forma colaborativa con los asistentes de la educación, sino más bien centralizando el abordaje de la convivencia escolar sólo en la figura del encargado, lo que ha dificultado la posibilidad de generar un clima de bienestar, debilitando las interacciones entre ellos, repercutiendo en la participación y la implementación de estrategias que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje de las estudiantes, teniendo como efecto el poco progreso en el desarrollo integral de estas.

Por lo tanto, se tomó la decisión de reformular la demanda del establecimiento para abordar el tema del clima social entre docentes y asistentes de la educación, ya que esta es la necesidad latente del establecimiento, decisión que permitirá fomentar el trabajo colaborativo y de participación con respeto a la convivencia escolar, siendo una responsabilidad de todos aumentar el grado de satisfacción de las relaciones construidas, ya que no estarían basados en la competencia o indiferencia.

Los criterios de elección para realizar el proyecto, se han basado en la viabilidad del trabajo con el equipo directivo y funcionarios, la eficiencia y la sostenibilidad de los resultados. Esto último, ya que en comparación con el trabajo con algunas estudiantes sólo podrían mejorar los resultados de aprendizaje en algunas pruebas estandarizadas, sin embargo, el trabajo con los adultos permitirá el desarrollo de las habilidades y competencias con una mayor muestra, esperando que las estrategias para la mejora del clima social se instalen como buenas prácticas, repercutiendo en el desarrollo no sólo de un grupo de estudiantes, sino que de toda la comunidad educativa.

3.2 Diseño de Instrumentos de Recogida de la Información

Antes de hacer un diagnóstico, era fundamental diseñar instrumentos para **conocer las percepciones en relación al clima escolar en el aula y sus acciones pedagógicas para el desarrollo de la formación de convivencia. Y saber cuál era la necesidad principal en el establecimiento para dar una respuesta concreta.** En la elección de las técnicas de recopilación de datos, se tuvo a la base el propósito de generar una propuesta de intervención con claridad y dar posible solución al respecto. Cabe destacar que la aplicación de cada instrumento fue acompañada de un consentimiento informado, definido por Diane Paul y Silverman (n.d) como la información que debe tener el actor relacionada a su participación en la investigación, esto incluye la descripción del estudio, beneficios para el establecimiento y que su identidad puede mantenerse en el anonimato. En caso de los instrumentos aplicados a los estudiantes, se solicita a los apoderados la firma de tal documento. Dado el contexto sanitario mundial, en la recolección de datos fue necesaria y pertinente la implementación de distintas técnicas. En el siguiente punto se detallan.

3.3. Elaboración y Aplicación de Instrumentos

a. Fuente primaria

Entrevistas semiestructuradas: Se consideraron en la muestra de participantes, a la directora del establecimiento quien se desempeña en el cargo desde el año 2019 y a la encargada de convivencia escolar que trabaja desde el año 2016. Este instrumento se utilizó con la finalidad de recopilar las informaciones sobre la percepción de cada una en relación al tema.

La entrevista es tipo semiestructurada con 16 reactivos, ambas fueron desarrolladas por videoconferencia.

Cuestionarios de Autocompletado: Con la aplicación de este instrumento se esperaba tener una visión y proyección interna del proceso de enseñanza - aprendizaje y la convivencia para poder así generar un proceso reflexivo y crítico de la práctica. Se consideró que al utilizar este formato escrito se redujeran los sesgos ocasionados por la presencia de los investigadores, además simplificaría el análisis y reduciría los costos de investigación (Monje, 2011, p.136).

Estos cuestionarios fueron elaborados digitalmente con la herramienta gratuita de Google Forms, posibilitando la obtención de respuestas individuales de los actores educativos seleccionados. El cuestionario fue desarrollado por 16 docentes y 1 asistente profesional (trabajadora social), con 40 reactivos.

En el diseño inicial de los cuestionarios, se incluyó en la muestra a apoderados, pero este instrumento con 29 reactivos no pudo ser aplicado por problemas de conectividad de la muestra de los apoderados.

Focus Group: Este instrumento fue elaborado considerando en la muestra, a estudiantes del establecimiento que cursaban 4to a 6to Básico, en grupos de 8 participantes, teniendo un total de 3 focus group homogéneos según nivel. Se esperaba que, al tener carácter de entrevista, se generaría una discusión que permitiría detectar las necesidades de la institución educativa (Monje, 2011, p. 152). Sin embargo, este instrumento tuvo que ser cambiado por un cuestionario con 16 reactivos, con preguntas abiertas y respuestas según escala Likert.

Luego de los intentos fallidos, de contacto con las estudiantes y apoderados y por el escaso acceso a internet, se realizó un análisis comparado utilizando fuentes secundarias para contrastar la información. Para ello, se revisaron antecedentes de un Establecimiento Educacional de muestra, que debía cumplir con los siguientes criterios:

- Colegio en zona Urbana
- Colegio Particular Subvencionado
- Colegio con orientación católica
- Colegio con matrícula desde Prekínder a Enseñanza Media.

b. Fuente secundaria

Consulta Documental: Se utilizaron fuentes secundarias, realizando una lectura exhaustiva de información externa del establecimiento, como los resultados de SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) en sus dimensiones pedagógicas y los otros indicadores de calidad (Fuentes Estadísticas).

Además, se hizo revisión de la información interna del establecimiento en relación a los planes de acción del área pedagógica y convivencia escolar. Para esto, se hizo lectura de Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME), Cuenta Pública y Reglamento Interno. De este modo se pudo definir el parámetro del problema a investigar como menciona Ander Egg (2003) que permite al investigador familiarizarse con los conocimientos existentes poniéndose en contacto con lo que otros vieron o entendieron de ella (p.142).

3.4 Descripción del Planteamiento de la Problematización

La Convivencia Escolar de acuerdo a lo planteado en la Política Nacional de Convivencia Escolar (2019), se enseña y se aprende en la interacción cotidiana, dado que supone un aprendizaje progresivo y permanente en que los adultos, como por ejemplo docentes, asistentes de la educación y las familias, son modelos de comportamiento en el proceso de socialización de los estudiantes.

Para esto, fue necesario desarrollar y fortalecer las figuras de los líderes educativos para gestionar una buena convivencia escolar, en que la participación de los miembros permite el compromiso por parte de los mismos. En el caso del Establecimiento de intervención, concurre una rotación constante de los directores que ha dificultado la instalación de acciones de mejora de manera sistemática.

Así mismo, hay diferencias etarias en los profesionales de la educación, lo que ha generado ciertas dificultades en la relación establecida entre ellos. Actualmente se percibe una exclusión a los asistentes de la educación, de las actividades y la convocatoria formal, como el consejo de profesores. Esto ha generado una sensación de competitividad entre los miembros, dificultando el trabajo colaborativo entre el área pedagógica y la de convivencia escolar.

Otro punto que fue considerado como una problemática entre los distintos actores, es que el establecimiento educacional sea monogénero y sólo de Enseñanza Básica contando con una larga tradición en el otorgamiento de la “excelencia académica”, en la comuna de El Monte, donde la mayoría de los funcionarios que trabajan son mujeres. Esto ha creado la percepción de que es un establecimiento que desempeña y pone énfasis en el desarrollo valórico y que existan bajos niveles de conflicto en el establecimiento. Este hecho ha generado que la matrícula disminuya, ya que los padres prefieren que sus hijos e hijas estudien juntos en el mismo establecimiento y con una mayor proyección escolar.

Para contrarrestar este problema, y aumentar la competencia entre establecimientos, es que el sostenedor ha entregado los recursos económicos necesarios para la mejora en infraestructura y recursos didácticos, compra de uniforme para las estudiantes prioritarias con el motivo de mejorar el servicio que ofrece el establecimiento. Sin embargo, se ha priorizado poco en la entrega de recursos económicos para el desarrollo de las competencias profesionales de los funcionarios del establecimiento; así mismo, se ha contratado pocos profesionales que pudiesen apoyar en el área de convivencia escolar, desarrollando el plan de gestión para su futura evaluación, como la aplicación de medidas formativas focalizadas o mediante intervenciones preventivas universales (Mertz, 2015).

Sobre la inversión realizada por el establecimiento para aumentar la matrícula, la información es contrastada con la gran cantidad de talleres extraprogramáticos que ofrece y prometiendo clases más personalizadas (bajo la poca matrícula por nivel), versus la cantidad de funcionarios totales para atender todas las necesidades de las estudiantes, fuera del área pedagógica en la entrega de contenidos.

Por lo tanto, la elección de este establecimiento por parte de los adultos, se basa en la tradición familiar de estudiar en el colegio dada la confianza de la orientación católica y la percepción de ser un establecimiento con bajos conflictos entre pares, en que la mantención de sus estudiantes es efecto de esta característica del establecimiento, estancando el proceso de ampliación

Por otra parte, la actitud autoritaria de quien dirige el establecimiento y la percepción que esta tiene sobre la poca valoración de las acciones establecidas por el sostenedor, han ocasionado la escasa distribución de funciones al resto de la comunidad, en que cada área trabaja de manera aislada.

En el área de convivencia escolar, la encargada es quien desarrolla de manera individual el Plan de Gestión y es la responsable de su implementación. Estas causales han ocasionado un escaso trabajo colaborativo de las partes, dada la desinformación y poco involucramiento de la comunidad, generando el problema identificado como: “Escasa Participación de los miembros de la comunidad”.

Esta escasa participación debido al poco involucramiento de los distintos actores en el desarrollo de acciones para la mejora, produjo la sobrecarga de funciones en la Encargada de Convivencia Escolar, a pesar de que existen otros profesionales de apoyo que forman parte del equipo recomendado por Mineduc sobre la conformación de los equipos de convivencia (2019).

La situación antes descrita, dificulta la sistematicidad y cumplimiento de las acciones, la identificación de los adultos con el establecimiento y el cumplimiento de sus labores en relación a la ejecución de medidas formativas a faltas leves en el aula, obstaculizando la creación de acciones preventivas o de mejora del clima escolar.

Otro punto a considerar, es que de acuerdo a la información entregada anteriormente, se desarrollan acciones de perfeccionamiento docente de manera aislada durante los meses de enero, y sólo se realiza una acción de reflexión por parte del Equipo de Convivencia Escolar al término del primer

semestre, lo que entorpece que todos los miembros se comprometan a desarrollar estrategias de enseñanza para la mejora de la convivencia escolar y el desarrollo de habilidades en los docentes para la mejora de la relación entre estos y otros adultos de la institución. Sin embargo, esta situación no es percibida por las estudiantes, ya que no ha afectado en la forma de relacionarse con sus pares.

Por otra parte, además de la aplicación intermitente de medidas, dada la poca asistencia del apoderado a entrevistas y autorización de estas, por desconocimiento de los deberes y derechos de los integrantes de la comunidad, ha ido limitando el campo de acción para el desarrollo de medidas formativas en estudiantes con causas leves, situación que ha ocasionado el estancamiento de los resultados de aprendizaje.

Así mismo, el poco involucramiento de los docentes y la escasez del tiempo de la Encargada de Convivencia Escolar para el desarrollo de acciones preventivas de violencia escolar, ha generado que las estudiantes consideren viable o, dicho de otra manera, han normalizado que los conflictos se pueden resolver no necesariamente a través del diálogo.

Esto se puede evidenciar en que durante los últimos 4 años no se han generado cambios significativos de progreso en los resultados de las pruebas en relación a los contenidos de Matemática y Lenguaje, sino que estos han disminuido en 20 puntos. En relación a la medición de los otros indicadores de desarrollo personal y social, estos tampoco han tenido progreso, hecho que se evidencia en los resultados obtenidos en Clima de convivencia escolar el que tiene un puntaje de (77), destacando Ambiente de Respeto en 4° Básico (72), pero no así en 6° (58); en Participación y Formación Ciudadana (79), su subdimensión Sentido de Pertenencia 4° Básico (85), y 6° nuevamente disminuye (60); en Autoestima y Motivación Académica (73) y su subdimensión Autopercepción y valoración académica 4° Básico con (74) y 6° con (64).

Frente a esto, todo lo anteriormente expuesto el investigador ha podido dar cuenta de las incongruencias en la información levantada y la información existente en las fuentes secundarias.

El primer punto, es que los docentes han referido como una falta frecuente la inasistencia de las estudiantes al establecimiento, sin embargo, en los documentos oficiales y resultados de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), los datos declarados son distintos, ya que refieren tener un 99% de cumplimiento de asistencia.

Otro punto de tensión es la referencia del trabajo colaborativo entre los equipos que es declarado por el equipo directivo, sin embargo, en las prácticas mencionadas por los informantes claves y la percepción de la responsabilidad de desarrollar la convivencia escolar no evidencia que esto ocurra.

Al no tener acceso a los libros de clases, no se pudo corroborar la información entregada en relación al incumplimiento de norma, frecuencia, tipo y medidas adoptadas. Sin embargo, el establecimiento reconoce no tener problemas de convivencia, que es percibido por las estudiantes y se refleja en los resultados de IDPS.

3.5 Desafíos Levantados desde el Diagnóstico

A. Situación Docente:

- Coordinación entre el Equipo de Convivencia Escolar y jefe UTP para la realización de planificaciones sobre el desarrollo de acciones para la mejora de la convivencia.
- Desarrollo de Grupos de trabajo colaborativo entre profesionales y asistentes de educación propiciando la reflexión de las prácticas pedagógicas y estrategias efectivas de enseñanza de convivencia escolar, realizando un análisis de los resultados de aprendizaje obtenidos.
- Desarrollo profesional de docentes en estrategias de control de la clase para aplicar medidas formativas en aula para faltas leves y desarrollo de planificaciones incluyendo, Objetivos Transversales articulados con el Proyecto Educativo Institucional.

B. Situación Equipo Directivo:

- Garantizar la colaboración y participación de todos los docentes en la elaboración del PME y PEI y PGCE propuestas y planes que respondan a las reales necesidades y recursos necesarios para el establecimiento.
- Establecer el proceso de evaluación de prácticas docentes, Planes de Gestión y PME haciendo efectivo el monitoreo y evaluación de proceso.
- Desarrollo de un Clima Nutritivo, mejorando las relaciones interpersonales entre docentes y la participación de estos en las acciones propuestas por el Equipo de Convivencia y Jefe de UTP, haciendo efectiva la distribución de funciones en los equipos.

C. Situación Resultados de Aprendizaje:

- Planificación de enseñanza y aprendizaje de comportamientos esperados (según decálogo del buen trato), para la disminución de faltas leves e implementar un sistema de reconocimiento.
- Planificación de enseñanza por medio de actividades de aprendizaje transversales y talleres focalizados para el desarrollo de la comunicación efectiva y la resolución pacífica de conflictos.
- Realizar acciones de promoción de la convivencia escolar, capacitando a mediadoras escolares.
- En relación a los resultados de aprendizaje académico, se espera que, con el trabajo colaborativo realizado por los docentes, los resultados puedan aumentar y verse reflejados en la próxima aplicación de prueba estandarizada SIMCE, en los puntajes de Lenguaje, Matemática y en los IDPS.

4. Diseño de la Intervención

4.1 Objetivos

Objetivo General: Fortalecer la participación de los docentes y asistentes de la educación en el desarrollo de la convivencia escolar.

Desde el diagnóstico realizado, surgió la necesidad de potenciar a los actores docentes y asistentes de la educación en su compromiso y responsabilidad que le compete en la convivencia escolar, debido a que el problema focal encontrado era *“escasa participación en la formación de convivencia escolar”*. Por ello, se buscó diseñar una estrategia que implicara a los docentes, directivos y asistentes de la educación en este proceso, favoreciendo que se conozcan entre sí y practiquen la mutua colaboración.

Objetivo específico: Fortalecer la participación de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación.

Con este fin, se les propuso diseñar colaborativamente un Manual de Orientaciones para mejorar el clima y la Colaboración en Comunidades Educativas, dentro del cual, ellos desarrollan un capítulo desde una experiencia de trabajo colaborativo. Este trabajo colaborativo constó de cinco sesiones con propósitos específicos cada uno, los que son explicitados en el plan de acción que se presenta a continuación.

4.2 Plan de acción

En plan de acción permitió visualizar el fin, objetivos, indicadores de logro y metas del proyecto. Como finalidad del proyecto se propusieron acciones concretas, lo que se descompone en sus objetivos o propósitos y sus metas a lograr. Los objetivos principales del proyecto fueron las mejoras del clima mediante la búsqueda de estrategias para el trabajo colaborativo, a fin de mejorar la convivencia escolar. Su principal producto esperado fue un Manual de Orientaciones para mejorar el clima y Colaboración en Comunidades Educativas. Se consideraron cuatro talleres con los equipos directivos, a través de plataforma Zoom, con una duración de 45 minutos aproximadamente, revisando material relacionado. En cada uno de ellos, se evaluaría la satisfacción de las personas en la quinta sesión, y se obtendría un producto específico para avanzar en las acciones.

En este plan de acción se puso énfasis en favorecer la participación de los actores en el desarrollo de la convivencia escolar y en que logran una buena percepción en el desarrollo del trabajo colaborativo para lo cual se propuso como actividad confeccionar un Manual con orientaciones para mejorar el clima y Colaboración en comunidades Educativas.

Para más detalles de los objetivos e indicadores, revisar la Matriz de Marco Lógico en la tabla 1.

5. Implementación de la Intervención

Durante el mes de octubre del 2020, comenzó la gestión con la entrega de diseño de intervención al directorio del establecimiento, comenzando posteriormente su ejecución hasta la primera semana de enero del 2021, mes en que finalizó el proceso de Intervención. De esta manera, una vez autorizada su ejecución, los docentes y asistentes del establecimiento voluntariamente alzaron las manos para participar en esta muestra. Una vez confirmando la participación, se envió el cronograma que se encuentra en el anexo 2 para dar el inicio formal. Cabe señalar que dicho proyecto diseñado se implementó esencialmente con el equipo directivo, representantes de los docentes y asistentes de la educación en el cual participaron un total de 9 personas.

Cabe mencionar que Inicialmente se habían planificado 10 sesiones, pero en la medida que el tiempo fue avanzando y producto de la situación de pandemia que tuvo al colegio en cuarentena un largo tiempo, no era posible realizar todo como se había proyectado inicialmente. Esta situación fue conversada con la dirección y se negoció llevar adelante el proyecto en cinco sesiones. De estas, cuatro fueron exclusivamente para el diseño de actividades de trabajo colaborativo en uno de los capítulos del Manual de Orientaciones.

En cuanto a las sesiones, se realizaron virtualmente a través de la plataforma Zoom con una duración de 45 minutos aproximadamente. Se buscó que en el trabajo grupal de cada sesión participaran diferentes integrantes de modo de favorecer las relaciones interpersonales entre ellos. A continuación, se detallan las respectivas sesiones.

La primera sesión tenía como objetivo tomar contacto con los participantes y conocer su comprensión de lo que es el trabajo colaborativo en sí. Para ello, se consideró una actividad de inicio “rompe hielo”. Después, se utilizó el programa “Mentimeter” en unas nubes de palabras virtual se fue preguntando por lo que entendieron por trabajo en equipo – trabajo colaborativo, es decir se socializaron con el tema a desarrollar, asimismo se utilizó un video de corto metraje para motivar con el tema. A los participantes se les dio una instrucción sobre la actividad y se formaron en pequeños grupos diseñando actividades que posteriormente fueron insertadas en el Manual. Para ello contaban con materiales rellenables, previamente enviados a cada uno. En esta primera sesión, se puso énfasis sobre la importancia del trabajo colaborativo y las características que lo favorecen tales como asignación de roles, compromiso y responsabilidad, interdependencia positiva y la comunicación que son fundamentales para el desarrollo y fortalecimiento del trabajo colaborativo que estimula y mejora la convivencia en la comunidad educativa.

Se hizo un cierre optimista de la sesión, en donde se les preguntó ¿qué les pareció la sesión? ¿Qué les hizo sentido? De esta manera, los participantes tuvieron el espacio de expresar sus opiniones y se logró observar que demostraron interés en compartir no solamente sus percepciones, sino también las temáticas relacionadas que le interesaba abordar, por ejemplo, en esta ocasión plantearon el tema de la comunicación. De esta manera se logró el objetivo planteado y el indicador en la construcción participativa de Manual para mejora del clima.

La segunda sesión, tenía como objetivo, desarrollar las actividades colaborativamente para ser insertadas en el Manual de Orientaciones, además de seguir profundizando lo que implicaba el trabajo colaborativo, considerando algunos aspectos de la comunicación debido a que en la sesión anterior habían manifestado interés por abordar este tema que apreciaron como fundamental para el desarrollo de la propuesta. A través del programa Mentimeter los participantes expresaron su estado de ánimo al iniciar este encuentro eligiendo el tipo de nube que indicaba, soleado, nublado, entre sol y nube, lluvioso etc. con el cual se identificaron (Anexo 3). En el desarrollo de este encuentro, se continuó profundizando en las actividades de la primera sesión y luego se les consignó en diferentes grupos para abordar el diseño de otra actividad que favoreciera la sana convivencia.

Se abordó también la importancia de la habilidad de comunicación que juega un rol crítico en la coordinación de acciones con los demás, pues promueve la colaboración horizontal, clarificando los malentendidos a fin de fortalecer, motivar y enfocar hacia un objetivo común. Esto dio paso para continuar la construcción del trabajo colaborativo en conjunto. En el cierre de la actividad se consideró la estrategia de pensamiento visible (Antes pensaba, ahora pienso), en donde los participantes lograron expresar sus pensamientos, opiniones y aprendizajes, es decir, se logró no solamente el diseño de Manual sino también se percibió el proceso de trabajo en modo colaborativo y participativo en el cual la comunicación es fundamental.

El objetivo de la tercera sesión fue reforzar el diseño de actividades desde el trabajo colaborativo. En esta oportunidad se continuó con la tarea de diseñar actividades que favoreciera la convivencia de calidad que posteriormente fue enviado al interventor para ser añadido en el capítulo correspondiente del Manual. En general, las sesiones fueron flexibles respetando el cansancio que algunos de ellos manifestaban por la carga académica que tenían.

La cuarta sesión, tenía como objetivo presentar el Manual preliminar al equipo de diseño, por lo tanto, se centró en que los participantes conocieran el diseño, los contenidos en general, el formato del Manual de Orientaciones en que estaban insertados sus aportes y realizar la evaluación previa de este. Los temas desarrollados son: 1. Cómo creamos una visión compartida; 2. Cómo definir roles para mejora educativa; 3. Fortalecer habilidades para mejorar el clima escolar; 4. Cómo favorecer el trabajo colaborativo; 5. Cómo diseñamos acciones colaborativas y 6. Evaluación de progreso para la mejora continua. En general, tuvo una buena recepción y algunas de las observaciones fueron sobre los contenidos: dar explicación de algunas abreviaciones; en cuanto al formato: letra muy pequeña y combinación de colores un poco intenso, evitar que haya distracciones al dar uso a este producto en el establecimiento con distintos estamentos y cursos.

La quinta sesión, tenía como objetivo socializar con los docentes de la comunidad educativa el trabajo realizado por un equipo de profesionales a modo de validación oral. Por la fecha, el colegio ya estaba en el proceso de comenzar las vacaciones de verano, situación que impidió no contar con toda la comunidad educativa. Sin embargo, se presentó el Manual con sus objetivos, capítulos, contenidos y actividades. Los que participaron virtualmente, validaron el Manual. Con ello, se concluyó la implementación del proyecto con el compromiso de entregar el Manual en forma digital e impreso al establecimiento donde sus aportes quedaron adheridos.

5.1 Validación de la propuesta

La propuesta del interventor fue construir un Manual de Orientaciones para abordar el tema de la convivencia y clima escolar directamente con un grupo de profesionales y asistentes de la educación de acuerdo al diagnóstico realizado en el Colegio que planteó la necesidad de profundizar en primera instancia, con ellos el trabajo colaborativo en convivencia escolar.

Por lo tanto, se consideró que este trabajo colaborativo que concluyó en este Manual, es de gran ayuda para sostenedores, directivos y planta docente, pues entrega pistas para ahondar la convivencia escolar de modo integral, pues tiene injerencia no solo sobre el trabajo vinculado a la formación de estudiantes, sino que, además, los profesionales necesitan tener formación permanente y prácticas de sus habilidades técnicas y socioemocionales para enfrentar los desafíos en educación hoy.

Por consiguiente, fue fundamental que el equipo directivo revisará, evaluará y retroalimentará el proyecto al acuerdo al diagnóstico realizado en el establecimiento a fin de ser validada. Por ello, se realizó una reunión entregando copia del árbol de problemas y árbol de objetivos considerando los elementos que, en el contexto actual, era posible de intervenir. Se mencionó la actividad concreta, evidencia empírica y teórica que sustentaba la propuesta y los resultados esperados.

Se escucharon diversas propuestas y actividades concretas a realizar e incluir en el Manual del establecimiento ofrecida por sus docentes, esperando la aprobación del 65 % de este grupo.

Después de que el equipo directivo validó el proyecto, se dio a conocer la propuesta y la intervención a los docentes y asistentes de la educación.

5.2 Evaluación del proceso

Una vez terminado el proceso de diseño, y con el fin de tener un mayor seguimiento del proyecto para evaluar sus resultados, se realizaron evaluaciones de su implementación al equipo directivo, docentes y asistentes de la educación.

Una vez puesta en marcha la aplicación del proyecto de intervención, se mantuvo el seguimiento de éste por medio de una evaluación para ir comprobando si las actividades estaban siguiendo los lineamientos de la propuesta inicial y el grado de efectividad que se estaba logrando con su aplicación. Para ello se realizó un Focus Group compuesto por tres integrantes de distintos estamentos al terminar el Capítulo 5 en que estaban involucrados los participantes “Cómo diseñamos acciones colaborativas”.

Luego, se realizó otra evaluación del proceso al completar la construcción del Manual correspondiente por el interventor y a los participantes. Finalmente, dicho proceso tuvo buenos resultados parciales, teniendo en cuenta los indicadores de logros que se mediano.

Para esto se consultó a todos los actores que participaron en el Diagnóstico Inicial y en las Actividades propuestas por el Dossier. Considerando que los resultados no serán inmediatos y para evidenciar ciertos cambios o variables que puedan influir en la percepción del clima social entre los funcionarios, se recomendó que el equipo realice una evaluación después de cuatro meses de haber terminado la aplicación de la sesión de intervención, evaluando el cumplimiento de los acuerdos tomados, la percepción de la relación entre funcionarios y la instalación de buenas prácticas como la participación y trabajo colaborativo, teniendo en cuenta el interés despertado en concientizar los efectos que ha tenido el clima social presente. Por consiguiente y para asegurar que puedan implementar las actividades confeccionadas del Manual de Orientaciones, una vez autorizada el uso y la realización de las actividades del documento entregado. (Anexo 13).

6. Resultados de la Intervención

La intervención realizada en la comunidad educativa con algunos profesionales, docentes, asistentes de la educación para potenciar el trabajo colaborativo en la confección de un capítulo del Manual de Orientaciones para Mejorar el Clima y la Colaboración en Comunidades Educativas, fue evaluada a través de un cuestionario y una encuesta de satisfacción que aborda las opiniones de los participantes relativas a lo que creen que ha cambiado en la relación entre ellos, después de presentarles el problema y la intervención.

Frente a la primera pregunta, **¿Qué cosas cree usted que han cambiado en la relación interpersonal después de abordar el problema en la intervención?** los participantes describen que se mejoraron las interacciones entre los docentes *“mejora el trabajo de los docentes y la interacción”*, también se menciona que la intervención ayudó a valorar el trabajo en equipo *“trabajar en equipo y aprender de la otra”* *“una conciencia más de grupo”*, y, por último, se menciona la valoración de la diversidad *“el saber escuchar diferentes opiniones y valorar aportes”*.

Sin embargo, otros participantes se refieren a la dificultad de poder hacer una evaluación, esto por diferentes motivos: una es la dificultad de hacerlo por la poca distancia temporal entre la intervención y la evaluación, *“debido al contexto actual es difícil evaluar puesto que no tenemos actualmente una interacción fluida debido a la modalidad teletrabajo, sin embargo, creo que retomando el trabajo presencial podría ser aplicable”*. Otro participante añade la dificultad del mal momento de la evaluación (fin de año), y el tiempo de la intervención: *“es difícil poder identificar cambios dado que es muy reciente y no se ha podido aplicar el trabajo propiamente tal, debido al contexto de trabajo remoto, el fin de año, y la escasa intervención a niveles de curso, que pudiesen dar cuenta de cambios en la percepción o en el trabajo de los docentes”*. Por último, otro participante menciona que no se observan cambios, pues manifiesta no haber presentado problemas con las buenas relaciones con el equipo docente *“no se pueden observar cambios debido a que la mayor parte del trabajo con docentes se realizó a través de vías remotas, además desde mi rol siempre he mantenido una buena relación con el equipo de docentes”*. (Anexo 4).

Respecto a la pregunta relacionada con cambios observados en la relación **“con el equipo directivo”**, los encuestados señalan que *“aprecian la acogida, valoran las diferentes apreciaciones e instancia”*. En esto, algunos de ellos valoran el tener *“conciencia de trabajo en equipo”*.

Ante estas opiniones, es posible percibir que hay aprecio en acoger las opiniones de los demás, el deseo de conocerse más entre ellos para crear vínculos seguros como actores adultos, lo que favorecería en la construcción positiva de la relación interpersonal, lo cual posteriormente fomentaría más conciencia de trabajo en equipo. *“En mi caso, el trabajo con el equipo directivo se mantiene igual”, la relación entre el equipo siempre ha sido de cordialidad profesional”* eso muestra que algunos de los integrantes tienen mejor acercamiento o mayor afinidad con el equipo directivo lo que le ha facilitado relacionarse mejor y desempeñar sus tareas con eficacia.

No obstante, algunos integrantes revelan que es *“difícil evaluar, no se han visualizado cambios”*. Eso debido a la actual situación de pandemia, en donde cada uno de los miembros han realizado su trabajo mediante la plataforma virtual que, ciertamente no posibilita percibir explícitamente algún cambio, pues señalan que *“la intervención puede mejorar la forma de comunicación”* es decir, después de la intervención podría mejorar la forma de comunicación. La distancia por la situación limita poder evaluar el cambio esperado. Aun así, un participante añade que había más tiempo para opinar, y el otro dice que *“establecer los diferentes aportes como un punto de partida”*, es significativo lo que puede reflejar disposición positiva hacia el cambio. (Anexo 4.1).

Por último, se hace la pregunta sobre el cambio en las relaciones interpersonales después de la intervención **“con los asistentes de la educación”**: los participantes valoran la *“acogida de las opiniones, valorar las diferentes apreciaciones”* Pues, es importante la instancia dada y sentirse escuchado por sus opiniones y tomados en cuenta, lo cual ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales. También mencionan tener *“conciencia de trabajo en equipo”*. En esto se ve la valoración que dan al trabajo en equipo y a pesar de las diferencias, que son inevitables, en los espacios de trabajo, ellos deciden fortalecer la convivencia.

Con todo, hay participantes que mencionan no haber visualizado mayores cambios en las relaciones: *“difícil evaluar, no han visualizado el cambio”* el motivo principal que dan es debido al contexto actual de la pandemia. Señalan *“Es difícil evaluar con todos los actores debido al contexto de pandemia, no tenemos instancia para reunirnos todos”*. Así mismo mencionan que no se pueden observar cambios debido a que la mayor parte del trabajo con asistentes se realizó a través de vías remotas; además, *“desde mi rol siempre he mantenido una buena relación con el equipo de asistentes”*. Con esto, es posible afirmar que el contexto que se vivía, influyó en poder medir los cambios posibles después de la intervención realizada. (Anexo 4.2).

Respecto a la segunda pregunta **¿Qué fue lo que más le dificultó del proceso?** Los participantes señalan como dificultad enfrentada el *“escaso margen de tiempo para el trabajo y mucha exigencia”*. También mencionan *“el trabajo a distancia y el horario, el contexto cibernético actual y los tiempos para trabajar”*. En este sentido es posible distinguir, por un lado, que algunos de los participantes tuvieron dificultad de ajustarse al horario establecido para los encuentros debido al contexto cibernético actual en el trabajo, y, por otro lado, por no saber manejar la modalidad virtual, lo que para algunos fue mucha exigencia en poco tiempo, teniendo al mismo tiempo que desarrollar sus tareas. Estos son factores que dificultaron el proceso de intervención.

Igualmente, un integrante menciona haber *“tenido algunas confusiones en ciertos resultados o tema trabajado”* posiblemente debido a la presión que experimentó durante el desarrollo del trabajo. Se puede entender que, el contexto actual ha impactado en diversas maneras a los integrantes de la comunidad educativa, pues la modalidad virtual que se fue instalando en la escuela, se percibe como una gran exigencia en el personal que no estaba preparado para esta modalidad. (Anexo 4.3).

En cuanto a la tercera pregunta **¿qué es lo que le agrada de trabajar con otros y qué le desafía aún?** Los participantes de la intervención comentan que *“Aprender de los demás, en conjunto siempre es agradable y poder tener otras visiones y así aprender de ellos”*. Es una experiencia muy

positiva frente a la pregunta, pues es muy importante tener esa apertura de aprender unos con los otros. Otros señalan *“el aprendizaje colaborativo y participativo en las instancias”*, lo que es fundamental para mejorar la convivencia debido a que en estas instancias hay interacciones y la posibilidad de innovar en beneficio de la comunidad educativa. Además, añaden que *“la labor docente, en cualquier cargo o función que se desempeñe, debe darse desde el trabajo colaborativo y las relaciones humanas; bajo tal lógica es fundamental relacionarse de forma positiva y constructiva con todos los integrantes de la comunidad”*. Estas reflexiones denotan la importancia del aporte que cada uno realiza en la construcción de la tarea encomendada. Demuestra que para desarrollar el trabajo colaborativo es necesaria la participación de cada uno en un ambiente de calidez. Así, aparece fundamental que cada uno vaya dando pequeños pasos para seguir fortaleciendo esta estrategia.

Sin embargo, otros participantes expresan aun la dificultad de la participación *“lo desafiante es hacer que todos participen”*, pues a veces *“hay poco ánimo y disposición para trabajar con conciencia”*. Esto desafía el desarrollo del trabajo en conjunto en el mejorar el clima y a la vez la formación en convivencia. Otro integrante señala que *“El desafío es cultivar un clima escolar y laboral positivo con la finalidad de que nuestras estudiantes puedan progresar en sus aprendizajes y en su formación como personas”*. Esta declaración revela el desafío de un buen clima entre los actores adultos para trabajar en el progreso de sus estudiantes y, por ende, en sus aprendizajes. Dicho en otras palabras, formar a sus estudiantes como personas requiere la disposición de ánimo, de interacciones positivas y de la actitud de docilidad frente a los desafíos y las exigencias que acontecen en la labor cotidiana dentro del establecimiento. Tomar en cuenta lo acordado en los encuentros, en las reuniones de modo que no queden solamente en el discurso sino pasarlo a la práctica, como añade uno de los participantes *“se hace que no está tomado en cuenta y ni queda en el papel o los minutos de trabajos”*. (Anexo 4.4).

Finalmente, se presenta la encuesta de **validación del Manual de Orientaciones**. Los docentes del establecimiento expresaron, en la escala Likert, sus apreciaciones a través del formulario de Google Form gratuito:

En relación al Manual de Orientaciones creado se realizaron 10 preguntas afirmativas en escala Likert donde los docentes pudieron expresar sus apreciaciones. En las siguientes afirmaciones tales como:

- El Manual de Orientación creado por los miembros del establecimiento representa una necesidad de la Institución.
- El Manual es herramienta para la mejora continua.
- Los capítulos se expresan de manera clara.
- Estaría dispuesto a trabajar las actividades del manual con las estudiantes.
- Estaría dispuesto a trabajar las actividades en el consejo de profesores y reuniones de equipo.
- Creo que el diseño del Manual es pertinente.

Un 82.1% de los docentes encuestados expresan sus opiniones entre estar muy de acuerdo y de acuerdo, lo que revela que la mayoría de ellos encuentran que El Manual de Orientaciones asociados a las afirmaciones, entrega algunas herramientas que responden a la necesidad del establecimiento en favor a la mejora de convivencia que es esencial.

En función de las afirmaciones:

- Las actividades son claras y fáciles de implementar.
- Las actividades son versátiles.

Un 75% de los encuestados declaran estar muy de acuerdo y de acuerdo, sin embargo, el 7.1% expresa su desacuerdo. Tal vez depende que en los cursos donde desempeñan sus labores educativas no es fácil implementar las actividades versátiles que lleva el Manual.

En cuanto a la afirmación:

- Estaría dispuesto a trabajar las actividades con apoderados.

En esta afirmación, 78,5% responden estar muy de acuerdo y estar de acuerdo para trabajar las actividades del Manual con los apoderados. Solo 3,5% no manifiesta su acuerdo.

Por último, a la afirmación:

- Creo que el Manual es útil para facilitar mis funciones.

71, 4% de los encuestados aprecian que El Manual puede ser útil y facilitar sus funciones. Aun así, un 10,7% señala no estar de acuerdo con la afirmación. (Anexo 5).

De este modo, los encuetados apreciaron el producto que es El Manual de Orientaciones para la Mejora del Clima y la Colaboración en Comunidades Educativas (Anexo 6).

Cabe señalar que al preguntar ¿Aprueba el uso del Manual de Orientaciones?, el 100% de los docentes participantes aprobaron el uso del Manual en el establecimiento como parte de la mejora continua. (Anexo 7).

Según los objetivos, el resultado de la intervención fue significativo, pues logró intensificar la participación de los actores de la comunidad en la muestra. Incentivó a los integrantes a desarrollar un trabajo colaborativo y participativo. De esta manera, se logró igualmente alcanzar el objetivo específico de fortalecer la percepción del trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación para la mejora del clima escolar. La iniciativa tomada fue muy pertinente, lo que se observó en el interés, entusiasmo y disfrute que fueron despertándose con los temas que potenciaban el trabajo colaborativo. Así mismo, en la experiencia se dieron cuenta de la necesidad de desarrollar y fortalecer el canal de comunicación entre ellos, dentro de su labor cotidiana en el establecimiento.

Se puede señalar que, durante las actividades, los participantes evidenciaron la percepción de un clima de confianza, de diálogo y de apertura frente a la construcción del Manual, el cual permitió tomar conciencia de una mayor responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo

(MBD & LE, 2015). La meta proyectada de participación en el indicador fue de un 70 %, del cual se logró superar con 78 % ya que la gran mayoría asistió a todas las sesiones

En cuanto a los indicadores, evidenciaron que, en las actividades planeadas, los miembros participaron solamente en la construcción del Manual de Orientaciones en un capítulo que describe el “Cómo diseñamos acciones colaborativas”, en el cual percibieron la participación que favorece en generar la convivencia de la comunidad educativa, pues para estar involucrados en los demás capítulos, el tiempo era muy acotado.

En el primero indicador el equipo directivo y 3 representantes de profesionales de la educación trabajaron colaborativa y participativamente en la construcción del Manual lo que fue logrado, por la alta participación de los integrantes, según lo esperado.

En los indicadores, dos al cinco, los participantes percibieron haber trabajado colaborativa y participativamente ya que se evidenció en el resultado que se puede evidenciar en la tabla de resultado, pues en medio de sus quehaceres, se adaptaron al proyecto en la modalidad virtual.

En función del sexto indicador, los docentes que estuvieron presentes durante la proyección y explicación del Manual en la plataforma Zoom, valoraron el contenido en su totalidad correspondiendo esto al 100 %.

Relacionado al séptimo indicador, estuvieron de acuerdo, aprobaron y reconocen que el producto será efectivamente de beneficio para la comunidad educativa y el desarrollo integral de aprendizaje.

Se puede decir que los participantes en esta muestra pueden ser agentes innovadores en su propio ambiente, creando un clima positivo donde cada uno pueda aportar, dicho en otras palabras, este aprendizaje va a ir potenciando su condición de líderes según Fullan, (2014), poniendo en práctica lo aprendido, siendo percibidos como agentes de cambios, capaces de crear vínculos positivos y fijando sus miradas en el desarrollo integral y el aprendizaje eficaz de los estudiantes. Lo que ellos experimentaron y lograron en cuanto a la motivación, iniciativa e intercambio de conocimientos y experiencias vividas entre ellos, confirma en que es posible una sana convivencia.

Tabla de Resultados de la intervención

Propósito	Indicador	Meta	Nivel de logro	Medio de verificación
Participación de actores en el desarrollo de convivencia escolar				
Componente Fortalecer la percepción de trabajo Colaborativo entre docentes y asistentes de la educación mediante la experiencia colaborativa de diseño	1. La construcción de Manual de Orientaciones	1. Equipo directivo y 3 representantes de profesionales de educación trabajan colaborativa y participativamente en la construcción del Manual.	1. 5 miembros del equipo directo, 4 profesionales (1 docente y 3 asistentes de la educación) participan en la construcción del Manual.	Registro de acta y la lista de asistencia de los participantes por sesión.
	2. Los participantes del diseño del Manual de Orientaciones perciben que trabajan colaborativa y participativamente.	2. Meta: El 70% de los participantes en el diseño del Manual de orientaciones perciben que trabajan colaborativa y participativamente.	2. 71% De los participantes que responden la encuesta de clima social, perciben que trabajan colaborativamente del diseño.	Informe de los resultados de las encuestas de la percepción del clima social.
	3. Los miembros del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación perciben el Manual de Orientaciones es pertinente ante el problema detectada.	3. Meta: 70% de los miembros de equipo directivo, docentes y asistentes de la educación perciben el Manual de Orientaciones es pertinente ante el problema detectada.	3. 82,1% de los miembros del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación perciben el Manual de Orientaciones es pertinente ante el problema detectada.	Informe de los resultados de las encuestas de satisfacción de la percepción del clima social.

Actividad Diseño de Manual con Orientaciones para mejorar el clima y colaboración en comunidades educativas.	4. Los miembros entre equipo directivo, docentes y asistentes de la educación creen que el Manual es útil y claro.	4.Meta: El 70% de los miembros entre equipo directivo, docentes y asistentes de la educación creen que el Manual es útil y claro.	4. 75% de los miembros entre equipo directivo, docentes y asistentes de la educación creen que el Manual es útil y claro.	Informe de los resultados de encuestas de la validación. (Anexo 6)
	5. El manual tiene actividades versátiles y distintas para mejorar el clima social y aumentar la participación de los actores para la mejora de convivencia escolar.	5. Meta: El 70% de las actividades del Manual son versátiles y distintas para mejorar el clima social para aumentar la participación de los actores para la convivencia escolar.	5. 75% de las actividades del Manual son versátiles para aumentar la participación de los actores para mejora en convivencia escolar.	Informe de la encuesta de validación del manual.
	6. Validan el Manual de Orientaciones para convivencia escolar	6.70% de los docentes y asistentes de la educación Validan el Manual.	*100 % de los docentes y asistentes de la educación validan el Manual.	Informe de la encuesta de validación. (Anexo 7)
	7. El Manual de Orientaciones creados para la convivencia escolar queda aprobado para su uso en el Establecimiento.	7. Meta: 70% de los docentes y asistentes de la educación aprueban el manual de Orientación para la convivencia escolar	*100 % de los docentes y asistentes de la educación aprueban el Manual de orientaciones para la convivencia escolar.	Informe de encuesta de aprobación. (Anexo 8)

7. Conclusión

El proceso de intervención llevado a cabo en el establecimiento elegido, abrió una oportunidad para conocer el modo de gestionar la convivencia escolar. A partir de este conocimiento se generó la reflexión sobre qué y cómo se puede brindar algún apoyo en el establecimiento. Este proceso no fue tan fácil debido a las circunstancias en las que se desarrolló el trabajo, principalmente a raíz de la pandemia del COVID-19, el cual generó cambios radicales para los cuales no estaban preparados ni los centros educativos ni sus miembros ni tampoco el interventor por lo que fue un gran desafío pues hubo que adaptarse al tiempo y las realidades que se generaron durante el proceso de este trabajo.

No obstante, a pesar de la contingencia, se logró realizar la intervención a través de una estrategia que promovió e incentivó a los miembros que participaron en el proyecto a buscar cómo desarrollar el trabajo colaborativo para responder a la problemática detectada en el diagnóstico con la perspectiva alentadora que asume a la colaboración como factor de cambio educativo (Hargreaves y Shirley, 1012), y como estrategia de mejora de los centros escolares (McLaughlin y Talbert, 2006).

Esta estrategia fue aplicada a un grupo de profesionales de la educación, considerando como una instancia pertinente al contexto y a las necesidades formativas específicas de la comunidad educativa cuyo foco estaba puesto en los abordajes de las situaciones cotidianas que se producen en la convivencia escolar y que requieren una intervención específica. (PNCE, 2019).

La decisión se apoya en la idea de aumentar la reflexión concreta sobre el papel de los adultos en la convivencia, debido a que la mayoría de los estudios revisados en Latinoamérica presentan escasos trabajos en el área de intervención en la convivencia desde el papel de los adultos. La bibliografía existente se dirige más bien a la percepción del clima entre los estudiantes y por ello, resultó de interés abordar lo que señala el MINEDUC, que los actores adultos son referentes primordiales para los estudiantes, por lo tanto, deben promover activamente la convivencia escolar basado en las relaciones de confianza que impulse interacciones positivas y que esto ayudan a aceptar a otros independientes de sus características socio-culturales. Así mismo, en las culturas donde la confianza se instala y despliega, aparecen junto a ellas la colaboración del profesorado (Muijs et al., 2004), quienes tienen contacto e interacción directa con los estudiantes. Por ende, en el ámbito de la convivencia, los equipos directivos han de desarrollar en este sentido sus actividades desde la perspectiva formativa que fomente el diálogo y la colaboración de los estudiantes, entre los profesores o viceversa pues esta práctica asegura un clima propicio para el aprendizaje en los espacios formativos de la escuela. MBD & LE (MINEDUC, 2015). Desde esta óptica, *“el rol de los directivos resulta clave a la hora de garantizar las condiciones necesarias para generar ambientes de trabajo colaborativo”* (Szczeziul, 2014; Szczeziul y Huizenga, 2014, p.139).

En relación al propósito, el cual fue fortalecer la participación de los docentes y asistentes de la educación en el desarrollo de la convivencia escolar el cual se puede ratificar con lo que señala la PNCE (2019) *“justifica la importancia de fortalecer la convivencia escolar como una de las dimensiones centrales de la gestión institucional y pedagógica que se realiza en los establecimientos”* (p. 15), se favoreció en este sentido no solamente la relación entre ellos, sino que se les entregó algunas

herramientas orientadas a incrementar el desarrollo integral de sus estudiantes más allá del aula y la escuela. De este modo, es posible afirmar que la tarea educativa puede lograr mejorar la calidad de aprendizaje y sus resultados. (Murillo, 2003; Sánchez Moreno y López Yáñez, 2010).

El objetivo en este trabajo, buscaba fortalecer la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes como actores adultos bajo quienes se encuentra la formación de la convivencia escolar. Ya que la Política Nacional de Convivencia Escolar (Mineduc, 2019), ha presentado un marco legal que busca normar, resguardar y orientar la gestión de procesos y circunstancias relacionadas con la convivencia, dando énfasis en la formación para la buena convivencia. Desde este punto de vista, se puede decir que este aspecto fue logrado mediante la implementación del proyecto de intervención aplicado a un grupo de profesionales del establecimiento, el que fue reconocido como formación valiosa, pues los mismos participantes quienes lograron resignificar el trabajo colaborativo para mejorar la convivencia, pese a algunas dificultades experimentadas en quienes correspondía la coordinación dentro del establecimiento.

Teniendo en cuenta todo lo abordado, se puede decir que la iniciativa propuesta tendrá un impacto significativo, pues ayudará a fortalecer la cultura escolar en cuanto a la forma de relaciones que se dan en la comunidad educativa. El interés y entusiasmo vivenciado aún en medio de las limitaciones vividas, dieron lugar a experiencias de gran satisfacción y confianza, ya que se logró que hubiera una mayor conciencia y compromiso en cuanto a sus roles.

Las relaciones sanas y positivas que se generan entre los adultos que conviven en una comunidad educativa, pueden favorecer positivamente el aprendizaje en las diversas dimensiones de la vida de los estudiantes y entre los actores adultos. En este sentido, se pudo experimentar lo que señalan algunos autores que cuando los docentes y asistentes de la educación realizan sus labores con gusto, con pasión, experimentan emociones positivas, ello repercute en la convivencia y clima escolar (Banerjee et al, 2017, Rosenholtz, 1989; Talbert, McLaughlin & Rowan, 1993). Por ende, es fundamental que el espacio de trabajo en la escuela sea acogedor y nutritivos, que las relaciones, estimulen la creación de un clima que produzca el bienestar y que persiga mejores aprendizajes en sus estudiantes. Por otro lado, se logró observar que, a pesar de los quehaceres de la escuela, los participantes reconocieron que la experiencia creó las condiciones necesarias para la reflexión colectiva de su práctica y que, a su vez, les permitió dar respuestas a las diferentes necesidades de la comunidad educativa.

Dicho lo anterior, los indicadores planteados lograron alcanzar la meta estimada ya que los participantes del establecimiento se dieron cuenta que es importante fortalecer la relación interpersonal entre ellos fomentando así la participación en la formación de la convivencia escolar. Tomando en cuenta la importancia de los componentes positivos, ellos se interesaron en la actividad involucrándose que fue significativa para lograr el propósito.

Es importante mencionar que, algunos indicadores, como el uso del Manual, se considera que será una herramienta pertinente para la escuela en la mejora de convivencia, pues en la encuesta realizada, la mayoría evidenció que el Manual es útil y versátil y que será utilizado en la escuela. A

partir de esto, se espera de los actores educativos que estimulen a los demás miembros de la comunidad para que pongan en práctica las actividades desarrolladas en el Manual para los distintos grupos y estamentos. Solo de esta manera se podrán visualizar los cambios o los frutos del proceso vivido y los aprendizajes adquiridos en la intervención.

Lo anteriormente mencionado, confirma lo que Peñalva (2015) ha investigado, señalando que es evidente que el avance de los procesos internos u organizacionales favorecen la mejora del clima, ya que el estilo de trabajo marca el clima social, el que suele caracterizarse por la competitividad, la falta de colaboración y apoyo mutuo entre pares y la falta de libertad de expresión y aceptación mutua. En este sentido, los participantes de la intervención reconocieron la importancia de generar buena comunicación, diálogo, compromiso y confianza en el trabajo colaborativo para disminuir las actitudes de indiferencia. Además, la posibilidad de conocerse entre ellos y acogerse mutuamente en sus diferencias, confirma lo que la literatura señala entre los factores que influyen positivamente en la percepción del clima, el bienestar y la satisfacción en el espacio educativo (Shwartz, 1996 y Price & Everett, 1997), finalmente impacta en los aprendizajes de los estudiantes.

Algo significativo a tener en cuenta durante el desarrollo de este trabajo fue la dificultad a la que humanamente se enfrentaba con el aumento del uso de la tecnología evidenciándose en los teletrabajos, es posible afirmar que los participantes experimentaron cansancios, sobrecargas, frustración etc. a consecuencia de la situación social y sanitaria que acontecía, pues el proceso mismo de trabajo docente se articula en los intercambios emocionales lo que requiere de un intenso proceso de afecto a vincular (Cornejo, 2012). Por otra parte, el malestar docente da cuenta de la relación estrecha entre la ausencia de objetivos trascendentes sobre la práctica educativa y un aumento de malestares en los profesores, (Cornejo, 2009). Ya que cada uno de los participantes en su espacio de trabajo llevaba consigo mismo lo que es, lo que iba experimentando y construyendo en sus vínculos día a día, experiencias que influyen en el trabajo colaborativo también en la mirada más general de las comunidades educativas. Sin embargo, es importante resaltar que cuando hay conciencia de las actitudes que conflictúan el actuar profesional, la hace crecer o fructificar.

Es necesario reconocer y aceptar que cada uno es un referente ante los estudiantes, por lo tanto, han de aprender a autorregular sus emociones para así acompañar a los estudiantes en los momentos difíciles y desafiantes. De esta manera, ver la realidad más objetivamente, ser capaces de dar un paso adelante, de salir de sí, de comunicar lo que le preocupa, lo que requiere abrirse a la relación más humana que genera mayor vínculo y se logra una convivencia más armónica. Esto es lo que quiere promover o alcanzar la PNCE (2019) en la comunidad educativa, dando énfasis en el carácter formativo y de esta manera potenciar el desarrollo humano *“a través de las interacciones, relaciones y vínculos en los que participa la persona a lo largo de toda la vida”*. (p.10).

8. Reflexiones Finales

La Política Nacional de Convivencia Escolar (2019) pone su foco en la dinámica de la construcción permanente de la convivencia, esto implica aprender y enseñar a vivir con los demás que es una dinámica de construcción permanente, a través de la propia experiencia de vínculo con otras personas. Las relaciones entre docentes, directivos y demás miembros de la comunidad educativa, constituyen una importante oportunidad de aprendizaje, tal como lo expresaba la versión anterior de la PNCE (2015-2018).

Al reflexionar el proceso de intervención, hubo muchas luces y también algunas sombras sobre las que seguir mejorando en un futuro, tanto en el diseño como en la implementación para que el proyecto sea más efectivo y beneficioso para los interesados, es así que será necesario profundizar e implementarlo ya sea de modo virtual o presencial.

Metodológicamente el trabajo fue dinámico y participativo permitiendo que todos pudieran involucrarse y colaborar en la confección del Manual de Orientaciones que era la actividad principal para lograr el objetivo específico.

De acuerdo a lo vivenciado durante el proceso de intervención, parece importante reconocer con gratitud las oportunidades de aprendizaje que brindaron tanto los actores adultos de la comunidad educativa como también el interventor.

Es importante detenerse, reflexionar y preguntarse ¿cómo viven, actúan y se vinculan en los momentos difíciles o frente a algo concreto que se necesita afrontar? ¿Cuáles son los factores que más interpelan en todo este proceso? A veces, no se trata sólo de creer que lo que se está viviendo surge de la situación de pandemia únicamente, pues los profesionales de la comunidad educativa generalmente se encuentran sobrecargados de trabajo, situación que no les deja tiempo para preocuparse de algo adicional que les vigore, como revela un estudio en Chile señalando que *“existe subestimación del tiempo, los recursos, la formación cualitativa de profesores que se requiere para hacer operativas las aspiraciones curriculares en las salas de clase a lo largo del Pías”* (OCDE, 2004, pp.112-113). Esta situación está muy cerca de la realidad de los participantes, ya que manifestaron falta de tiempo, sobrecarga de trabajo y también falta de recursos en el sentido de no contar inicialmente con la conexión estable a internet que les sumó ciertos agobios. Entonces, es fundamental dar espacios para las conversaciones y formación que les fortifique en su labor.

Si bien, los participantes tenían la oportunidad para aprender ante situaciones que pueden ocurrir de imprevisto, en que una reflexión a tiempo permite encontrar soluciones que expresen una coherencia entre lo que se dice y lo que se actúa en la enseñanza, es complejo ofrecer un modelo ideal y auténtico, debido a que en las relaciones y emociones que emergen, tanto si son agradables como desagradables, estas pueden incidir en la convivencia escolar afectando por ende, en el desarrollo del clima en el centro educativo (Molina y Pérez, 2006). Esto se pudo observar en la intervención realizada donde hubo algunas descoordinaciones en la comunicación y poco ánimo por el cansancio. Pese a que los autores ante mencionados, indican que un clima favorable ofrece más oportunidades para la

convivencia armónica se logró dar pasos en el desarrollo de una mejor convivencia, poco a poco esa idea fue cautivando, que un buen clima de convivencia contribuye a la creación de buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa favoreciendo el aprendizaje de alumnado y a su vez el desarrollo socioemocional tanto de éste como del profesorado (Dobarro, 2011, Fuentes, 2010, Gázquez, Pérez, y Carrión, 2011).

Se constata que es una tarea compleja y fundamental, sobre todo para el equipo directivo, cuando este percibe su tarea de cómo hacer marchar a todos en una sintonía, en una dirección. Por su lado, los profesores también han de tomar la responsabilidad en la cohesión del grupo (Murillo, 2003), de manera que se acreciente el liderazgo, tanto de los directivos como de los docentes, a fin de tener una sintonía unos con los otros y lograr una cohesión en la comunidad educativa.

Otra dificultad que enfrentó este trabajo fue la necesidad de adaptarse en la realización del proceso de diagnóstico ya que, a esta altura, el colegio estaba en cuarentena a raíz de la pandemia, lo que implicó realizar el diagnóstico en modo virtual utilizando la aplicación gratuita de Google Form. Luego, la aplicación del focus group a las estudiantes falló, este hecho obligó a cambiar a un cuestionario más reducido, el cual tampoco pudo ser aplicado por la escasa conexión a internet con la que contaban las estudiantes del establecimiento. Dentro de esta misma limitación, se reconoce un número importante de apoderados que tampoco lograron enviar sus respuestas en gran parte, por la misma causa. Lo mencionado produjo angustia, desesperación y desgaste emocional no solamente al interventor sino también a la dirección, quien se había comprometido en brindar apoyos pertinentes para el proyecto, sin saber que tendrían en el futuro, imprevistos y cambios tan radicales que trajo a la modalidad de enseñanza virtual. Al evaluar el proyecto, los participantes mencionaron no haber visualizado el cambio en varios puntos debido a que los trabajos aún siguen en la modalidad virtual.

Con gratitud se reconoce y aprecia la acogida y buena disposición del equipo y del colegio, manifestando que harían todo lo posible por facilitar la conclusión del proceso. Esta apertura y disponibilidad de ellos, dio esperanza para seguir dialogando y coordinando con el establecimiento, especialmente con la autoridad correspondiente, y perseverar hasta concluir el trabajo iniciado. Fue, en cierto modo, una intensa y exigente experiencia por ambas partes. Se agradece y valoran las instancias de compartir que se dieron en cada encuentro, lo que fue una satisfacción a pesar de las dificultades encontradas.

Hubo gran apoyo por parte del equipo directivo para culminar el proceso de intervención pues jugaron un rol primordial en la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las metas de manera compartida (Leithwood et. al., 2006) dentro de las limitaciones y exigencias que se vivía en el quehacer educativo. Cualquier proceso iniciado no es fácil de llevar adelante si no se cuenta con el compromiso de los involucrados, más aún cuando la actividad de intervención no estaba considerada en el calendario escolar, debido a que la solicitud fue planteada cuando ya había comenzado el año escolar, aun así, el colegio se dispuso a ajustar en su proceso el proceso de intervención gracias a la apertura y el apoyo del sostenedor.

Tomando en consideración lo antes mencionado, surgen algunas sugerencias en el proceso de intervención. Por un lado, presentar la solicitud con más anticipación para que se tenga en consideración en el calendario escolar, lo que puede facilitar las decisiones tanto al colegio como también al que plantea realizar la intervención. Y, por otro lado, adaptarse como interventor a la sintonía o dinámica de trabajo que el establecimiento tiene, ya que en el caso específico se intensificó el proceso para finalizar todo considerando el tiempo acotado con el que se contaba; tal vez esta presión puede generar una obligación y no precisamente participación genuina de los involucrados. Por esa razón, es importante desarrollar actitudes empáticas y dialogantes ante las adversidades y actuar con prudencia. Así mismo, requiere flexibilidad ante la situación inesperada desde la mirada de la psicología educacional. Las experiencias invitan a reflexionar y actuar de manera coherente, relacionando el tema trabajado con el modo de proceder, ya que, los participantes igualmente perciben cuando emerge alguna tensión en el proceso. Esto deja en evidencia, que se requiere competencia y habilidad socioemocional para afrontar las situaciones y lograr las metas comunes propuestas.

Otro elemento a considerar, es cuando se refiere a la percepción del bienestar y el sentimiento de autoeficacia de la convivencia escolar para la mejora y la calidad de las interacciones, ya que no solamente se refiere al alumnado, sino también del profesorado (Trianes, 2000), pues el bienestar con uno mismo y con quien se trabaja exige reconocer las dificultades que van surgiendo en las relaciones. Es por ello que es esencial cultivar el vínculo o la relación de confianza unos con otros, lo cual posibilita llegar a la meta de manera más efectiva. Así mismo, resulta necesario fomentar espacios de interacción, de tal modo de reconocer y aceptar los aportes de cada uno para el fortalecimiento del trabajo de colaboración.

Es esencial revisar constantemente las actitudes que no ayudan a generar climas cálidos para el trabajo colaborativo, el cual conlleva la decisión de romper las barreras de los prejuicios, malentendidos y las actitudes tóxicas y competitivas, por ende, el objetivo de este trabajo fue precisamente incentivar y fortalecer al equipo directivo, docentes y asistentes de la educación como parte de la comunidad educativa para que ellos lograren ser fuentes generadoras de cambio. Todo lo cual implica confiar en la capacidad de cada persona y su contribución a la comunidad educativa. Solo de esta manera es posible fortalecer y establecer vínculos sólidos para el trabajo colaborativo que busca una convivencia de calidad de manera de alcanzar el objetivo propuestos: **fortalecer la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación para la mejora del clima**. Esto forma parte de la formación permanente para convivencia de calidad ya que *“constituye una compleja red de relaciones sociales, que se desarrollan, mueven y mutan cotidianamente”*, (PNCE 2015/2018, p.24).

En cuanto a los instrumentos aplicados para la evaluación de la intervención, es necesario señalar que cualquier instrumento que se aplique debe ser claro y preciso para los participantes, que se adecue al contexto y permita poder responder realmente lo que se está preguntando, de manera que la información que se recoja sea clara y permita un análisis e interpretación consistente. En la práctica, una de las preguntas relacionada con la habilidad socioemocional, al parecer no fue suficientemente

clara, por lo que los integrantes la interpretaron de manera diversa, lo que produjo cierta incongruencia y presentó respuestas variadas que no necesariamente apuntaban al objetivo de la pregunta.

Llegando al cierre de este trabajo se reconocen y valoran con mucha gratitud todos los logros significativos que se obtuvieron y que se palparon en el proceso de la intervención y el desarrollo del Manual de Orientaciones que seguirá impulsando el interés del plantel educativo fortaleciendo a su vez el trabajo colaborativo y mejorando notablemente la convivencia.

Finalmente, reiteramos los agradecimientos a la instancia que permitió la adquisición de nuevos aprendizajes y de mantener el optimismo en el desarrollo de esta experiencia. Que lo adquirido en este trabajo, vaya creciendo y profundizándose a medida en que se ponga en práctica. Que esta experiencia sea un aporte en el área de la convivencia en los centros educativos y en la formación humana que tanto se necesita para poder desenvolvernos sanamente en la sociedad cambiante.

Referencias

- Alemany, I.; Ortiz, M.; Rojas, G. (2012). Convivencia escolar: percepciones de los profesores de Primaria y Secundaria de la Ciudad Autónoma de Melilla. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Ander-Egg, E. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social. Técnicas para la recogida de datos e información*.
- Arón, A.M. y Milicic, N. (1999 b). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. *Revista Psykhé*, 2 (9), 117-123.
- Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para favorecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios Pedagógicos* 18 (2), 47-71.
- Benito, B. (2005). *Las relaciones interpersonales de los profesores en centros educativos como fuente de satisfacción*. XI Conferencia de Sociología de la Educación.
- Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá. 103-117.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2018). *Legislación chilena*.
https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_chile_0612.pdf
- Colegio Emelina Urrutia (2019), *Cuenta Pública*.
- Colegio Emelina Urrutia, (2019), *Proyecto educativo institucional (PEI)*.
- Cornejo, R. (2020). *Repensar el trabajo docente en el Chile actual: Una necesidad para psicología educacional*. Departamento de Psicología. Universidad de Chile.
<https://opech.cl/wp-content/uploads/2020/10/Repensareltrabajo.pdf>
- Denise Vaillant (2016). *Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente*. <http://www.denisevaillant.com/wp-content/uploads/2018/09/Aprendizaje-Colaborativo-2016.pdf>
- Fierro, C. y Carbajal, P. (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas, individuo y sociedad*. 18 (1).
- Gajardo, J. Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. (6), Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar- Universidad de Concepción, Chile.
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Herrera, K. y Rico, R. (2015). El Clima Escolar Como Elemento Fundamental de la Convivencia en la Escuela. *Escenarios*, 12 (2), 7-18.
- Krichesky G. J. y Murillo F. (2018). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires (Argentina) La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. *Un estudio de casos* (Teacher collaboration as a factor for learning and school improvement. A case study). *Educación*. Universidad Autónoma de Madrid. DOI: 10.5944/educXX1.15080.

- López, J. y Sánchez, M. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela. Profesorado. *Currículum y Formación del Profesorado*. 14 (10), 93-110.
- Manota, M. y Melendro, M. (2016). Clima de aula y buenas prácticas docentes con adolescentes vulnerables: Más allá de los contenidos académicos. *Contextos Educativos*, 19, 55-74. DOI: 10.18172/con.2756
- Martínez, C (2017). La Incidencia del Liderazgo y el Clima Escolar en la Satisfacción Laboral de los Docentes en América Latina. *Education Policy Analysis Archives*, 25, 1-23. Arizona State University. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047065>
- Mena, I. y Valdés, A. (2008). Clima Social Escolar. Valoras UC. Pontificia Universidad Católica de Chile. <http://valoras.uc.cl/images/centrorecursos/equipo/FormacionDeComunidad/Documentos/Clima-social-escolar.pdf>
- Mendieta, A. (2015). *El mejoramiento de las relaciones interpersonales como estrategia para mejorar el clima escolar y el desempeño docente*. [Tesis de Magíster, Universidad Pedagógica Nacional: México].
- MINEDUC-DGE, (2019). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. <https://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/09/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- MINEDUC (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*.
- MINEDUC (2015). *Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.
- MINEDUC (2011). *Ley 20.536, Sobre la Violencia Escolar*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1030087>
- MINEDUC (2019). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf
- Miren de Tejada Lagonell (2015). *La Escuela desde una perspectiva ecológica*. [Tesis de magíster, Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas]. https://ciegc.org.ve/2015/wpcontent/uploads/2015/02/Enfoque_ecologico_en_la_escuela.pdf
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa*.
- Muñoz, M. T., Lucero, B. A., Cornejo, C. A., Muñoz, P. A. y Araya, N. E. (2014). Convivencia y clima escolar en una comunidad educativa inclusiva de la Provincia de Talca, Chile. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16 (2), 16-32. <http://redie.uabc.mx/vol16no2/contenido-munozluceroetal.html>

Peñalva, A.; López-Goñi, J. y Vega-Oses, A. (2015). *Estudios sobre educación*. 28, (pp. 9-28). DOI:10.15581/004.28.9-28

Peñalva, A., López-Goñi, J. y Vega-Oses, A. Satrústegui C. (2015). Clima escolar y percepciones del profesorado tras la implementación de un programa de convivencia escolar (School Climate and Teacher's Perceptions after the Implementation of a Program of School Coexistence). *Estudios sobre educación*. 28. DOI: 10.15581/004.28.9-28.

Reyes, R., Arévalo, A. Sánchez, R. (2010). Ser docente y subjetividad histórica en el Chile actual: discursos, prácticas y resistencias* Leonora. Polis, *Revista de la Universidad Bolivariana*. 9, (27). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v9n27/art12.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Tabla 1

Matriz de Marco Lógico

OBJETIVO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin: Promover el desarrollo integral de los estudiantes a través de la mejora de la convivencia escolar			
Propósito: Fortalecer la participación de los actores en el desarrollo de convivencia escolar	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: 50 % de los encuestados perciben una mayor participación en el desarrollo de convivencia.	1.1. Análisis de Encuesta percepción de a docentes y asistentes sobre participación y desarrollo de convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> El sostenedor y directora proporcionan los espacios físicos, los recursos económicos, y tiempo para la implementación del proyecto.
	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 Proyecto educativo	2.1. Acta registro instancias formales (consejos de profesores, consejos generales, reunión de gestión).	<ul style="list-style-type: none"> El establecimiento funciona de manera normal, sin movilizaciones, paros o emergencias sanitarias.

	<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 1 proyecto o acción realizado 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 Convivencia Escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los usuarios tienen Acceso a internet. • Equipo de Capacitadores cumplen con las fechas establecidas.
	<p>4. Enunciado: Cantidad de participantes que asisten jornadas de desarrollo 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>4.1. Lista de asistencia docentes y asistentes que participan en actividades planificadas con el equipo directivo.</p>	
Componente	Indicador	Medios de Verificación	Supuesto
<p>1.Fortalecer la percepción de trabajo colaborativa entre docentes y asistentes de la educación</p> <p>Actividad Diseño de Manual con Orientaciones para mejorar el clima y</p>	<p>1. Enunciado: Miembros de la comunidad perciben que trabajan colaborativamente entre los distintos estamentos de la construcción del Manual para mejora del clima. Cálculo: Cantidad de miembros que perciben / cantidad total de miembros *100 Meta: 65 % de los encuestados perciben que trabajan colaborativamente con otros funcionarios.</p>	<p>1.1. Registro de las actas de las sesiones realizadas en que participan los miembros para la actividad del diseño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenedor junto al equipo directivo posibilitan el espacio, instancia, y recursos económicos para efectuar el trabajo planificado.

colaboración en comunidades educativas.			
	<p>2. Enunciado: % de Docentes y Asistentes que perciben una mejor relación y convivencia entre ellos. Cálculo: Cantidad de Docentes y Asistentes que percibe la mejora / cantidad total de docentes *100 Meta: 70 % de los docentes y asistentes perciben una mejor relación y convivencia entre ellos.</p>	<p>2.1 Informe de resultados de encuesta de percepción docente sobre clima escolar (Relaciones interpersonales y trabajo colaborativo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los profesores y asistentes de educación, asistentes a los talleres planificados.
	<p>3. Enunciado: Uso y realización de las actividades del Manual de Orientaciones para la mejora del clima social y colaboración educativa. Cálculo: N° de funcionarios que usan el Manual/ N° funcionarios totales*100. N° de Actividades realizadas. Meta: El 75% de los docentes usa el Manual realizando 4 actividades para la mejora del clima social y colaboración educativa.</p>	<p>3.1. Actas sobre reuniones entre docentes y asistentes de la educación en instancias formales (Consejo de profesores, consejo general).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regreso a Clases normales con docentes. • Todos los docentes tienen acceso a Internet.
	<p>4. Enunciado: Costo promedio total por el diseño del Manual, por el costo de los beneficiarios. Cálculo: costo por Diseño / N° de integrantes del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación. Meta: El costo del Manual de Orientaciones, es menor que el destinado por el sostenedor para el pago de sus funciones.</p>	<p>4.1. Informe de Presupuesto para elaboración del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se presentan movilizaciones sociales que obliguen al cese de clases. • No se presentan contingencias sanitarias que obliguen a realizar turnos

			éticos.
	<p>5. Enunciado: % de docentes que conoce sus roles y aborda las faltas leves (prevención y medidas disciplinarias). Cálculo: Cantidad de docentes que conoce su rol y aborda faltas/ Cantidad total de docentes*100 Meta: el 70% de los docentes conoce su rol, y aborda las faltas leves aplicando acciones de prevención y medidas disciplinarias que se exponen en el R.I. (Relación personal)</p>	<p>5.1. Informe de reformulación de deberes de los funcionarios en Reglamento Interno, y reestructuración del perfil del cargo.</p>	
	<p>6. Enunciado: Actividades versátiles de implementación para la mejora del clima social y aumento de participación de los actores para la convivencia escolar. Cálculo: N° Cantidad de Actividades versátiles expuestas en el Manual. Meta: El Manual posee al menos 7 actividades versátiles y distintas para mejorar el clima social y aumentar la participación de los actores para fortalecer la convivencia escolar.</p>	<p>6.1. Informe de resultados de encuesta</p>	
	<p>7. Enunciado: El Manual de Orientaciones creados para la mejora de convivencia escolar está destinado para el uso del establecimiento Cálculo: N° de funcionarios del establecimiento utilizan como una herramienta. Meta: El costo del Manual de Orientaciones es menor que el sostenedor invirtiera en una especialista externa.</p>	<p>7.1. Registro de encuesta de validación del Manual de Orientaciones</p>	

Anexo 2: CARTA GANTT

Nombre del Proyecto: “Manual con Orientaciones para mejorar el clima y colaboración en comunidades educativas”.

N°	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero 2021				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación del proyecto a Equipo de Gestión y Directorio	x		x														
2	Conformación del equipo de diseño					x												
3	Construcción del Manual con orientaciones Equipo Interventor					x	x	x	x									
4	Construcción del Manual con los Docentes: Capítulo de Trabajo Colaborativo/ Roles para mejora						x	x	x									
5	Evaluación de Clima en el Proceso de Diseño								x		x			x				
6	Selección de las actividades a Incluir en el Manual					x	x	x	x	x	x	x						
7	Modificación a las actividades a incluir en el Manual de Orientaciones										x	x	x					
8	Presentación del Manual: Validación del Equipo Directivo											x	x	x				
9	Modificación al Manual											x	x	x				
10	Validación Manual Propuesta Final											x			x			
11	Evaluación de los Indicadores												x	x	x			

Anexo 3: Taller del Trabajo Colaborativo

1 Diseño de trabajo colaborativo

2 **Motivación**

3

4 La importancia del trabajo colaborativo

5 Características del trabajo en equipo

6 Diseño de Estrategias en conjunto

Mentimeter

¿Qué entendemos por el trabajo en equipo -Trabajo colaborativo?

Menti.com
Código: 31 27 301

Segunda sesión Taller colaborativo

Motivación

La importancia de la calidad de nuestro trabajo

¿Qué es el trabajo colaborativo?

¿Qué es el trabajo colaborativo?

¿Qué es el trabajo colaborativo?

Motivación

1 Segunda sesión Trabajo colaborativo

2 Motivación

3 **La importancia de habilidad de comunicación**

4

5

6

7

La Importancia de Habilidad de comunicación

-  Juega un rol crítico en la coordinación de acciones con los demás
-  Clarifica los malentendidos
-  Promueve la colaboración horizontal
-  Fortalece y motiva en torno a los objetivos comunes

Haga clic para agregar notas

Anexo 4: Encuestas de Satisfacción

4.1 ¿Qué cosas cree que han cambiado en la relación después de presentar el problema y la intervención?

Trabajar en equipo y aprender de la otra

Mejora el trabajo de los docentes y la interacción

Es difícil poder identificar cambios dado que es muy reciente y no se ha podido aplicar el trabajo propiamente tal, debido al contexto de trabajo remoto, el fin de año, y la escasa intervención a niveles de curso, que pudiesen dar cuenta de cambios en la percepción o en el trabajo de los docentes.

Debido al contexto actual es difícil evaluar puesto que no tenemos actualmente una interacción fluida debido a la modalidad teletrabajo, sin embargo, creo que retomando el trabajo presencial podría ser aplicable

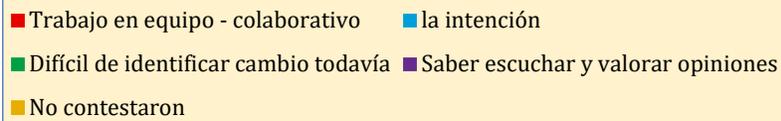
Una conciencia más de grupo

No se pueden observar cambios debido a que la mayor parte del trabajo con docentes se realizó a través de vías remotas, además desde mi rol siempre he mantenido una buena relación con el equipo de docentes.

El saber escuchar diferentes opiniones y valorar aportes.

Dimensión	Categoría	X	%
Cambio en la relación en general	Trabajo en equipo-colaborativo	2	22,2%
	La intención	2	22,2%
	Difícil de identificar cambio todavía	2	22,2%
	Saber escuchar y valorar opiniones	1	12,2%
	No contestaron	2	22,2%
Total	5	9	100%

CAMBIOS EN LA RELACIÓN DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN



4.2. ¿Qué cosas cree que han cambiado en la relación después de presentar el problema y la intervención? Con asistentes (profesional-técnico-administrativo*)

La acogida

La relación entre los integrantes de la comunidad

No se han visibilizado cambios.

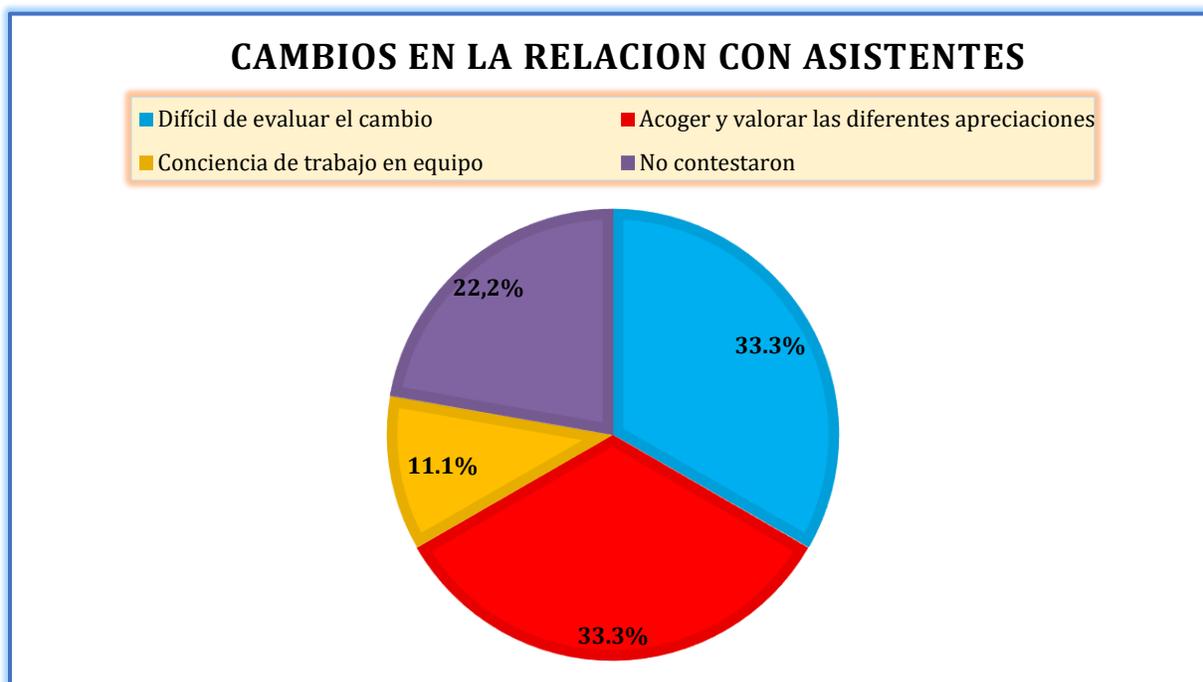
Es difícil evaluar con todos los actores debido al contexto actual de pandemia, no tenemos instancia para reunirnos todos.

Conciencia de trabajo en equipo

No se pueden observar cambios debido a que la mayor parte del trabajo con asistentes se realizó a través de vías remotas, además desde mi rol siempre he mantenido una buena Relación con el equipo de asistentes.

Valorar las diferentes apreciaciones.

Dimensión	Categoría	X	%
Cambio en Relación Interpersonal con asistentes	Difícil evaluar, no se han visualizado cambios,	3	33,3 %
	Acogida, Valorar las diferentes apreciaciones e instancia	3	33,3 %
	Conciencia de trabajo en equipo	1	11,1%
	No contestaron	2	22,2%%
Total	4	9	100%



4.3 ¿Qué cosas cree que han cambiado en la relación después de presentar el problema y la intervención? Con el equipo directivo.

Poder tener otras visiones y así aprender de ellos, lo difícil es cuando hay poco ánimo y disposición para trabajar con conciencia, de que el trabajo se hace es tomado en cuenta y no queda en el papel o los minutos de trabajos.

La labor docente, en cualquier cargo o función que se desempeñe, debe darse desde el trabajo colaborativo y las relaciones humanas; bajo tal lógica es fundamental relacionarse de forma positiva y constructiva con todos los integrantes de la Comunidad.

El desafío es cultivar un clima escolar y laboral positivo con la finalidad de que nuestras estudiantes puedan progresar en sus aprendizajes y en su formación como personas.

el aporte que cada uno realiza en la construcción de algo mejor

Dimensión	Categoría	X	%
Cambio en la relación interpersonal con el equipo directivo	Aprender de los demás	3	33,3 %
	Trabajo colaborativo y participativo	3	33,3%
	El desafío de cultivar un clima escolar y laboral positivo	1	11,1%
	No contestaron	2	22,2%
Total	4	9	100%



4.4. ¿Qué fue lo que más le dificultó del proceso?

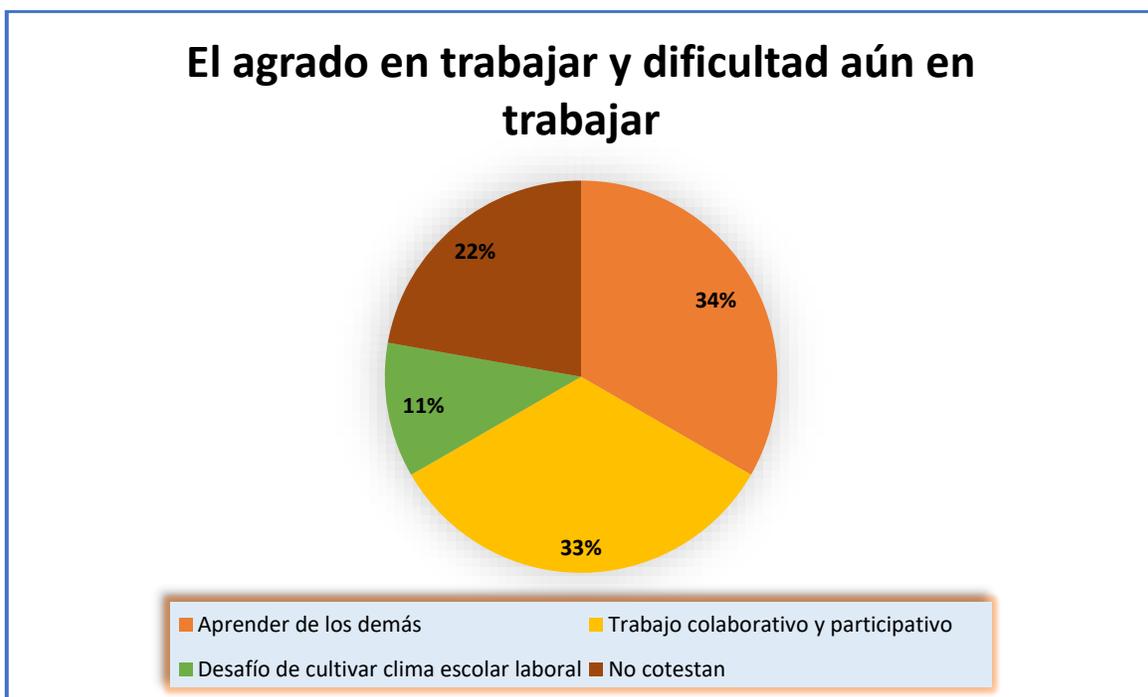
Aprender de los demás

El trabajo en conjunto siempre es agradable.

Lo desafiante es hacer que todos participen en la interacción y el aprendizaje colaborativo.

Considero importante participar de estas instancias y tener la posibilidad de innovar en beneficio de la comunidad educativa.

Dimensión	Categoría	X	%
El agrado en trabajar y dificultad aún en enfrentar	Aprender de los demás	3	33,3 %
	Trabajo colaborativo y participativo	3	33,3 %
	El desafío de cultivar un clima escolar y laboral positivo	1	11,1 %
	No contestan	2	22,2 %
Total	3	7	100%



4.5: ¿Qué es lo que le agrada trabajar con otros y qué le desafía aún?

Poco tiempo y mucha exigencia

Los tiempos de trabajo

El tiempo, el trabajo a distancia, y algunas confusiones en ciertos resultaos o temas trabajados

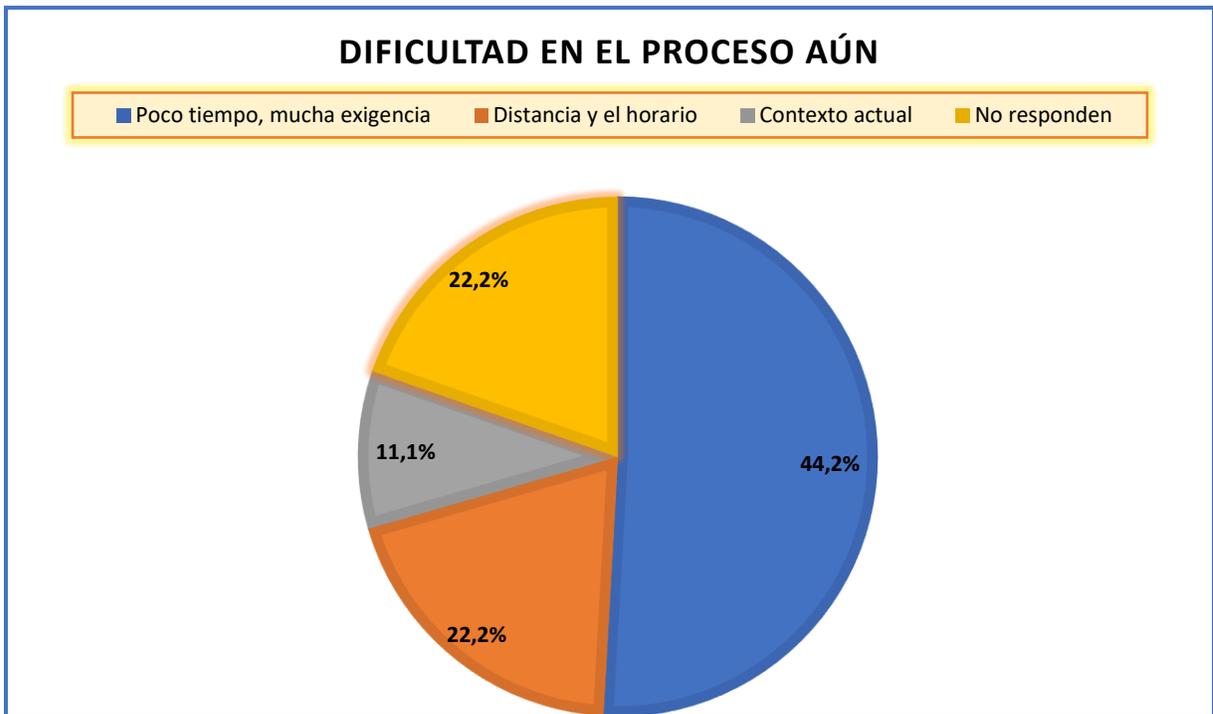
El trabajo a distancia y los horarios

Los tiempos y el contexto actual

El escaso margen de tiempo para el trabajo.

El contexto cibernético actual y los tiempos para trabajar

Dimensión	Categoría	X	%
Dificultad en el proceso	Poco tiempo y mucha exigencia	4	44,4 %
	Distancia y horario	2	22,2%
	Contexto actual	1	11,1%
	No responden	2	22,2 %
Total	4	7	100%



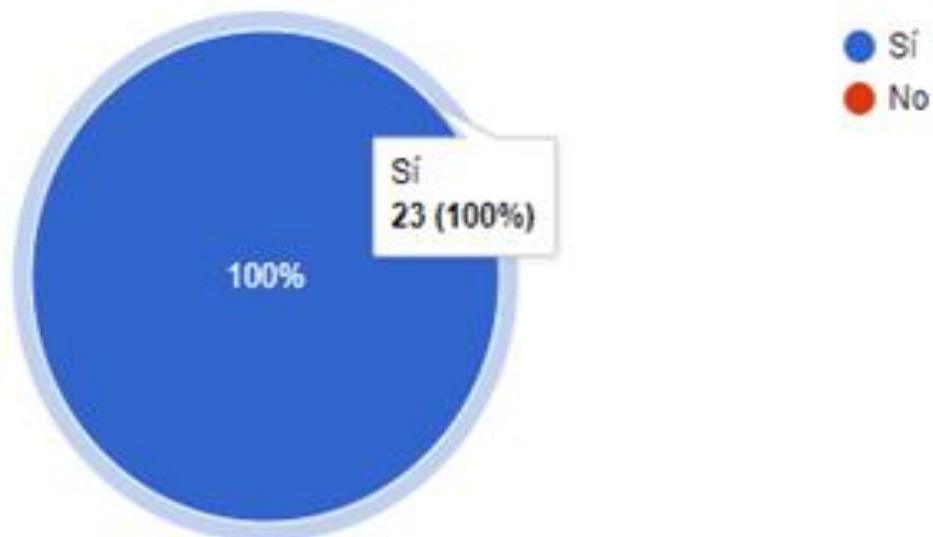
ANEXO 5: Encuesta de Satisfacción sobre el Manual de Orientaciones

Consigna	Muy de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Muy de descuerdo	No contestaron
1.Manual de Orientación creado por los miembros del establecimiento representa una necesidad de la Institución	13	10			5
2.El Manual es herramienta para la mejora continua	14	9			5
3.Los capítulos se expresan de manera clara	12	11			5
4.Las actividades son claras y fáciles de implementar	11	10	2		5
5.Las actividades son versátiles	12	9	2		5
6. Estaría dispuesto a trabajar las actividades del manual con las estudiantes	12	11			5
7. Estaría dispuesto a trabajar las actividades en el consejo de profesores y reuniones de equipo	11	12			5
8. Estaría dispuesto a trabajar las actividades con apoderados	11	11	1		5
9. Creo que el manual es útil para facilitar mis funciones	11	9	3		5
10.Creo que el diseño del manual es pertinente	11	12			5

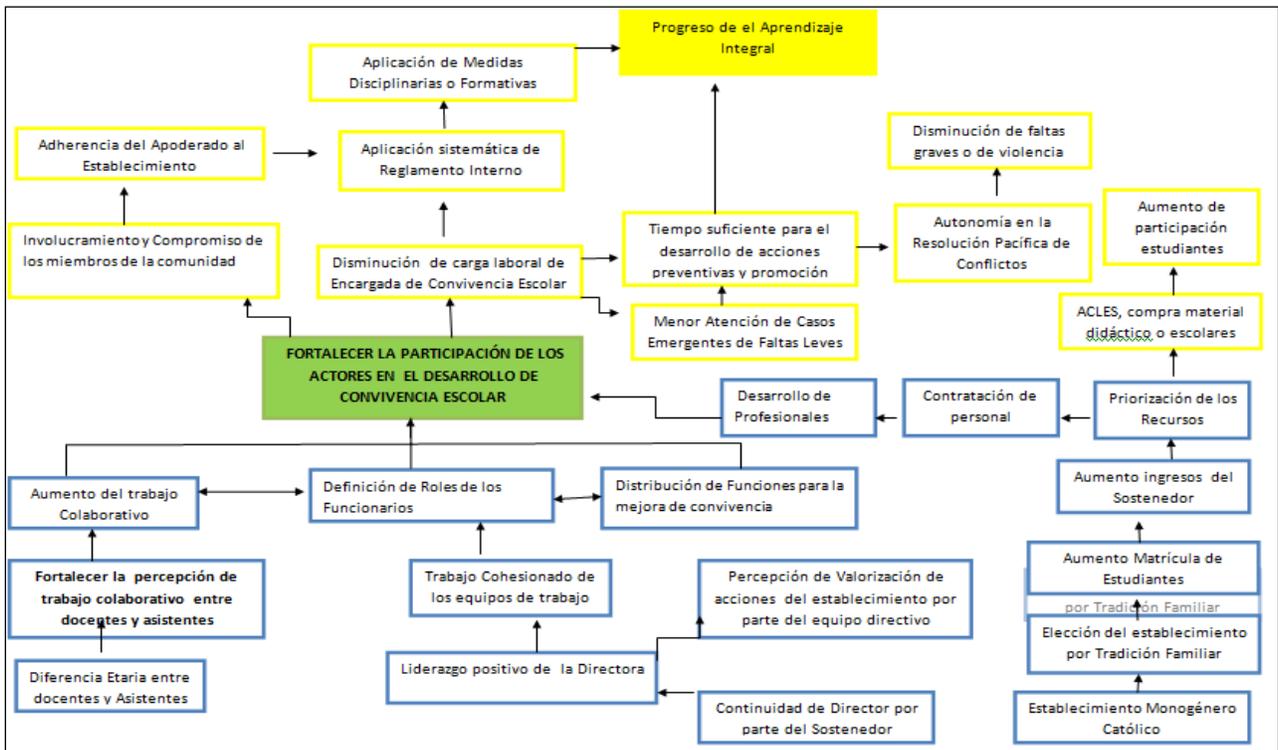
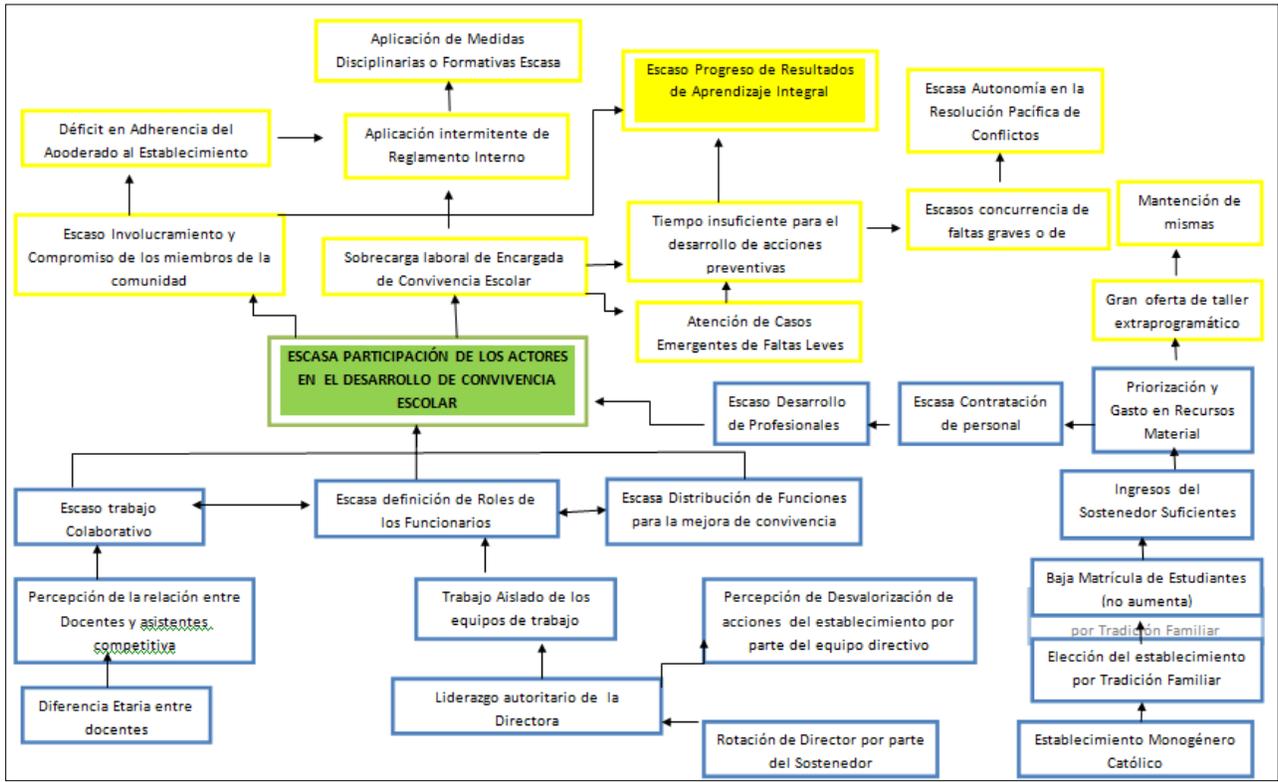
Anexo 6: Resultados Aprobación Uso del Manual.

Aprueba el uso del manual de orientaciones en el establecimiento

23 respuestas



Anexo 7: Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos



Anexos 8: Consentimiento Informado para la Aplicación de Instrumentos

Instrumento	Entrevista Semiestructurada
Actor a consultar	Director e Informante Clave
Escala	No aplica
Procedimiento	El instrumento se aplicará de forma individual considerando la distinta cantidad de actores a participar. Se realizará idealmente en una sesión ya sea vía videoconferencia o de manera presencial, previamente consultado a la directora. El encargado del proyecto tomará nota de las opiniones de los actores consultados, quien guardará el documento en un sobre hasta su análisis.
Items	14 preguntas
Tipo de análisis	Cualitativo; análisis del discurso . Se revisará la información obtenida utilizando los apuntes, las transcripciones y grabaciones en audio. Luego, se identificará los hallazgos más relevantes y se agruparán según temas (categorías). Se buscará identificar los pensamientos, actitudes y conductas comunes a los diferentes actores de la muestra para lograr describirlas, señalando diferencias intergrupo (estamento) con los otros actores, tratando de dar respuestas y conclusiones a nuestro problema de intervención.

Consiga: "Buenas días. Nos hemos comunicado con usted ya que estamos realizando un proyecto de intervención con este establecimiento, para optar al grado Magíster en Psicología Educativa de UDD; por lo que les agradecemos de antemano su colaboración.

La idea es que honesta y responsablemente puedan contestar nuestras preguntas. Nuestro Objetivo es saber su opinión acerca de lo que ustedes creen que son los problemas en su establecimiento y compararlo con otros actores educativos por lo que no existen respuestas malas o buenas. La idea es que al usted nos diga que piense podamos hacer en conjunto una propuesta para que mejoremos. La duración de la actividad está programada para 45 minutos, por lo mismo necesitamos que se encuentre atento y ante cualquier duda, estamos dispuestos a resolverlas. Les aseguramos que dicha evidencia para hno será publicada, ya que sólo será ocupada por las personas implicadas para realizar el proyecto, por lo que solicitamos su autorización de grabar en formato de audio esta entrevista".

Instrumento	Cuestionario Autocompletado
Respondido por:	Docentes y Apoderados
Escala	<p>Escala de Likert : Muy De Acuerdo:4;De acuerdo : 3;En desacuerdo: 2 Muy en Desacuerdo: 1.</p> <p>Escala de Likert : Muy Buena:4;Buena : 3;Mala: 2; No Sabe: 1.</p>
Items	<p>Docentes: 40 ; 11 preguntas abiertas</p> <p>Apoderados: 29; 11 preguntas abiertas</p>
Procedimiento	<p>El instrumento se enviará por correo a dirección quien sociabilizara la actividad. Los miembros responderán en forma de autoaplicación. Se realizará con un límite de tiempo para su participación de 1 semana.</p> <p>Se compartirá un link de ingreso, que se realizará de forma anónima pero identificando su cargo. Antes de iniciar el cuestionario, el señalará las instrucciones, considerando un tiempo máximo de 30 minutos para finalizar.</p>
Tipo de análisis	<p>Cuantitativo; Estadístico Descriptivo y Cualitativo. Los resultados obtenidos se traspasan y se analizarán en excel . Se codifican de manera ordinal para obtener los datos de lista para el análisis, para sacar la frecuencia lo que permitirá dar cuenta de las tendencias de opinión respecto de cada subdimensión.</p>

Consigna: "Buenas días. Nos hemos comunicado con ustedes ya que estamos realizando un proyecto de intervención con este establecimiento, para optar al grado Magíster en Psicología Educacional de UDD; por lo que les agradecemos de antemano su colaboración. La idea es que puedan identificarse según cargo, honesta y responsablemente puedan contestar estas preguntas presentadas en el cuestionario. Nuestro Objetivo es saber su opinión acerca de lo que ustedes creen que son los problemas en su establecimiento y compararlo con otros actores educativos por lo que no existen respuestas malas o buenas. La duración de la actividad está programada para 30 minutos, por lo que les pedimos que puedan leer comprensivamente y que respondan todas las preguntas. Por lo mismo necesitamos que se encuentren atentos. Les aseguramos que dicha evidencia no será publicada, ya que sólo será ocupada por las personas implicadas para realizar el proyecto".

Anexo 9: Preguntas para director e Informantes Claves:

1. ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo se encuentra desempeñándolo?
2. ¿Le gusta este trabajo, por qué?
3. ¿Cuál es su apreciación de la convivencia escolar fuera y dentro del aula?
4. ¿Cómo cree es que es la relación existente entre los miembros de la comunidad?, podría decirme ¿por qué se construye ese tipo de relación?
5. ¿Quiénes participan en la convivencia escolar? ¿Cómo intervienen estos actores a la mejora de la misma? ¿Cómo se podría intervenir a futuro?
6. ¿Cómo se comportan las niñas en este colegio?, ¿cuál cree que son los factores que han intervenido en este comportamiento?
7. En relación a las normas del establecimiento, ¿cómo ha sido el trabajo que se ha realizado con las estudiantes para que estas se puedan cumplir?
8. En relación a las normas de aula, ¿qué podría decirme sobre su cumplimiento (cuales se cumplen y cuáles no)? ¿Cuáles son las medidas adoptadas?
9. ¿Cuáles son las acciones implementadas del plan de gestión de convivencia escolar? ¿Cuáles han sido los resultados de esas acciones? (Indagar herramientas de Gestión)
10. ¿cómo han articulado las acciones de convivencia con las otras áreas?
11. ¿Cuál cree que sea el motivo por el cual los apoderados optan por el Colegio Emelina Urrutia?
12. ¿Cómo se ha desarrollado el sentido de pertenencia en los miembros
13. ¿Cuál cree que son los motivos de la baja matrícula del establecimiento?
14. En su cargo, ¿cuáles han sido los principales problemas y desafíos que ha enfrentado en la actualidad y en el pasado?

Anexo 10: Cuestionario para Docentes

1. ¿Cómo el profesor interviene en la convivencia escolar en el aula?
2. ¿Cuál cree usted que son las normas que se incumplen con más frecuencia en el aula? ¿Por qué?
3. ¿Quiénes participan en la convivencia escolar?
4. ¿Cuáles son las acciones sociabilizadas e implementadas para la convivencia escolar? ¿Cuáles han sido los resultados de esas acciones?
5. ¿cómo han articulado las acciones de convivencia con sus asignaturas y los otros programas?
6. ¿Cuál cree que sea el motivo por el cual los apoderados optan por el Colegio Emelina Urrutia?
7. ¿Cómo se ha desarrollado el sentido de pertenencia en los miembros, (acciones concretas y discurso en torno a ella)?
 - Sentido de pertenencia de los Adultos del establecimiento
 - Sentido de pertenencia de los estudiantes
 - Sentido de pertenencia de los Apoderados 8. ¿Le gusta su trabajo dentro del establecimiento?, ¿Por qué?
9. ¿De qué modo cree usted que aumentaría la matrícula?
10. ¿Cuáles han sido los principales problemas y desafíos que ha enfrentado en la actualidad y en el pasado?
11. Según su apreciación, ¿Existen los recursos (económicos, materiales y humanos) suficiente para llevar a cabo el proyecto educativo?
12. ¿Cuál es su apreciación de la convivencia escolar fuera y dentro del aula?
13. ¿Cuál cree usted que son las normas que se incumplen con más frecuencia en el aula? ¿Por qué?
14. ¿Cuál cree que sea el motivo por el cual los apoderados optan por el Colegio Emelina Urrutia?
15. ¿Cómo se ha desarrollado el sentido de pertenencia y participación? (acciones concretas y).
 - Sentido de pertenencia de los estudiantes
 - Sentido de pertenencia de los Apoderados
16. ¿Le gusta el trabajo que realiza el establecimiento? ¿Por qué?

Tabla 1. Resumen de la Variable Ambientes de Aprendizaje

Variable	Categoría	Resultado	Acciones	Responsables
Ambiente de Respeto	Cumplimiento de normas de las estudiantes	Faltas leves : Burlas y sobrenombres (16,6 %) Atrasos o inasistencias (11,2%) Orden y limpieza (16,6 %), No trabaja en clases (16,6 %).	Derivación a Psicóloga/ ENCOES Aplicación de Reglamento. Decálogo del buen trato.	Estudiantes ENCOES
	Desarrollo de Medidas	52,2 % refiere que las medidas son socializadas 88,2 % piensa que es necesario que se apliquen medidas formativas	Socialización de Medidas. Construcción de PGCE por ENCOES.	ENCOES
	Abordaje de Resolución pacífica de Conflictos	54 % de las estudiantes cree que se resuelven los conflictos por el dialogo	Taller Formativos Individual. Mediación.	Encoes
	Percepción Relación E.Directivo-docente	100% refiere tener buena relación con directora	No se han realizado Acciones	
	Percepción Relación entre docentes	33,33 % refiere problemas interpersonales, equipos competitivos y exclusión de pares	No se han realizado acciones	Docente
	Percepción Relación Estudiante- Docente	90 % sienten que son tratadas con respeto. 84% cree que trata con respeto a docentes.	Mejora Vínculo pedagógico en Pandemia	Docente

Anexo 11: Consentimiento Informado para la Implementación del Proyecto de Intervención


Universidad del Desarrollo
Academia de Psicología

Santiago, 6 de octubre del 2020

Hna. María Salomé Labra,
Representante Legal Fundación "Espíritu Santo":

Junto con saludar cordialmente, y mediante el presente nos dirigimos a usted para agradecer la disposición de poder desarrollar nuestro trabajo de investigación con propósito de optar al grado de Magister en Psicología Educacional, en Universidad del Desarrollo.

Este documento tiene como propósito informar la línea de trabajo del interés de nuestra dupla luego de realizar el diagnóstico correspondiente, en que hemos diseñado una actividad para abordar el Clima de Convivencia escolar.

Esta incluiría el desarrollo de una misión común y desarrollo de competencias que permitan el trabajo colaborativo entre los funcionarios de su institución, mejorando el clima social percibido entre pares para alcanzar el aprendizaje integral de las estudiantes.

La metodología de trabajo propuesta dado el contexto sanitario del país, es trabajar con algunos actores voluntarios y equipo mediante sesiones semanales para la elaboración de un manual de orientaciones como experiencia de trabajo colaborativo, además de la aplicación de encuestas y focus group por medio tecnológico (video conferencias y googleforms) para evaluar el proceso.

Tenga en consideración, que se mantendrá el resguardo de identidad de los involucrados.

Agradeciendo nuevamente su disposición y esperando poder aportar en su propuesta educativa, se despide atentamente

Cornelia Soreng, Orientadora y Miembro de la Congregación Misioneras Siervas del Espíritu Santo.

Ma. Constanza Vizcarra, Psicóloga y Parte del Equipo de Innovación y Prevención Fundación Paz Ciudadana.

*Acuso recibo de la información
agradeciendo el aporte que se pro-
ponen realizar al Colegio.*

María Salomé Labra



Anexo 12: Control de Asistencia Grupo Diseño por Estamento

Estamento	Cargo	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	R. Cambios	TOTAL
E. Directivo	Directora	x	x	x	x	4
E. Directivo	Área Formación	x	x	x		3
Asistente de la educación	Psicóloga Convivencia escolar	x	x	x	x	3
Asistente de la Educación	Trabajador Social			x	x	2
Docente	Docente 1 básico	x	x	x	x	4
E. Directivo	Subdirector			x	x	2
Asistente de la educación	CRA	x	x	x	x	3
Asistente / Equipo Gestión	Encargada Pastoral	x	x	x		3
Equipo de Gestión	Orientadora	x	x	x		3

Presupuesto para el diseño del Manual:

Descripción de la actividad	Gasto mensual	Periodo	Unidad /Personas	Monto
Valor hora Sesión Entre equipos	7.000	5	8	280.000
Aplicación de Encuesta Google Form	0	2 veces	20	0
Impresión del Manual	40.000		4	160.000
Evaluación del Proceso de las actividades	40.000	7 semanas	2	80.000
Evaluación de la intervención	40.000	6 meses	1	40.000
Informe final	40.000	5 semanas	2	80.000
Total				640.000

$\$640.000 / \text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios directos} = 640.000/28 = \22.857

$\$640.000 / \text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios indirectos} = 640.000/395 = \$ 1.620$

$\$640.000/ \text{Total Beneficiarios} = \1.513

Anexo 13: Instrumentos de Evaluación

Instrumento	Focus Group (Resultado Preliminar del clima)
Respondido por	Grupo Interventor: Equipo de Gestión, Docentes y Asistentes N° 6
Escala	No aplica
Ítem	8
Procedimiento	El instrumento se aplicará de forma grupal, considerando la distinta cantidad de actores a participar, quienes serán separados por grupos estamentales. Se realizará por medio de video conferencia una sesión por grupo, previamente consultado por el director y recepción del consentimiento informado. El encargado del proyecto tomará nota de las opiniones de los actores consultados, quien guardará el documento en un sobre hasta su análisis.
Tipo de Análisis	Cualitativo; análisis del discurso. Se revisará la información obtenida en el focus group, utilizando los apuntes, las transcripciones y grabaciones en audio. Luego, se identificará los hallazgos más relevantes y se agruparán según temas (categorías). Se buscará identificar los pensamientos, actitudes y conductas comunes a los diferentes actores de la muestra para lograr describirlas, señalando diferencias Inter grupo (estamento) con los otros actores, tratando de dar respuestas y conclusiones a nuestro problema de intervención.

Instrumento	Cuestionario
Respondido	Docentes y comisión de creación de Manual (Finalización de Diseño)
Escala	Escala de Likert: Muy De Acuerdo:4; De acuerdo: 3; En desacuerdo: 2 Muy en Desacuerdo: 1.
Ítems	T: 18 (3 Cualitativas)
Procedimiento	Se realizará una reunión con Equipo Directivo, Docentes y Asistentes agradeciendo la participación del proceso. Los Actores responderán en forma de auto aplicación en el momento de la reunión ya que se compartirá un link de ingreso a al cuestionario que se realizará de forma anónima, pero identificando su cargo, tiempo de trabajo en el establecimiento y sexo. Antes de iniciar la evaluación, se indicarán las instrucciones, considerando un tiempo máximo de 30 minutos para finalizar.
Tipos de análisis	Cuantitativo; Estadístico Descriptivo y Cualitativo. Los resultados obtenidos se traspasan y se analizarán en Excel. Se codifican de manera ordinal para obtener los datos de lista para el análisis, para sacar la frecuencia lo que permitirá dar cuenta de las tendencias de opinión respecto de cada subdimensión.

Instrumento	Encuesta
Respondido por	Equipo Directivo, Docentes y Asistentes
Escala	Escala de Likert: Muy De Acuerdo:4; De acuerdo: 3; En desacuerdo: 2 Muy en Desacuerdo: 1.
Ítem	12
Procedimiento	El instrumento se enviará a directora para informar la actividad. Luego se realizará una reunión con Equipo Directivo, Docentes y Asistentes de la educación para presentar el manual en formato digital e impreso. Los Actores responderán en forma de auto aplicación en el momento de la reunión ya que se compartirá un link de ingreso a la encuesta que se realizará de forma anónima, pero identificando su cargo, tiempo de trabajo en el establecimiento y sexo. Antes de iniciar la evaluación, se indicarán las instrucciones, considerando un tiempo máximo de 30 minutos para finalizar.
Tipo de Análisis	Cuantitativo; Estadístico Descriptivo. Los resultados obtenidos se traspasan y se analizarán en Excel. Se codifican de manera ordinal para obtener los datos de lista para el análisis, para sacar la frecuencia lo que permitirá dar cuenta de las tendencias de opinión respecto de cada subdimensión.

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 Emelina Urrutia, 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 las estudiantes, libre de violencia.

CONTENIDOS

05

CÓMO CREAMOS UNA VISIÓN
COMPARTIDA

14

CÓMO DEFINIR ROLES PARA
MEJORAR EDUCATIVA

19

FORTALECER HABILIDADES PARA
MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR

27

CÓMO FAVORECER EL TRABAJO
COLABORATIVO

38

CÓMO DISEÑAMOS ACCIONES
COLABORATIVAS

45

EVALUANDO PROGRESOS PARA LA
MEJORA CONTINUA

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. 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?



Capítulo

1: ¿Cómo creamos una visión compartida?

La importancia del Liderazgo

Los centros educativos son instituciones que necesitan, de manera muy especial, 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. El liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad.

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” UNESCO (2005, p. 195).

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	<p>En una hoja en blanco, de manera personal, responde:</p> <p>¿Me hago responsable de mis decisiones y acciones como líder?</p> <p>¿Tengo clara la importancia de delegar y promover el trabajo colaborativo?</p> <p>¿Actúo con integridad para fortalecer mi liderazgo personal?</p> <p>¿Cómo promuevo en la comunidad educativa el ejercicio de su propio liderazgo personal?</p> <p>¿Qué valores promueve un buen líder?</p>

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, tienen 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.

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	Se realizan grupos de 5 personas, entregando 4 post it a cada participante. 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: **¿Cómo soñamos nuestra Educación Pública en el establecimiento?**

Comience el “círculo de sueños” preguntando: ¿Cuáles son mis sueños para la educación pública?

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.

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: *“Se entregó gratuidad para la educación;*

Se valoró la diversidad y ofreció oportunidades para desarrollar fortalezas”.

Cierre el taller agradeciendo la participación y recordando que la educación pública les pertenece a todos

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

Se realizarán grupo de 4 a 5 personas, entregando un papel craft y un listado de palabras.

Se solicita que puedan armar un mapa de palabras con las entregadas en el listado para definir: **¿qué es el aprendizaje integral?**

Los participantes podrán utilizar sólo 8 palabras, y dibujar los conceptos que necesiten, con la premisa de que no están siendo evaluados.

Luego se realizará un plenario en que cada equipo explicará su mata de palabras

Anexo 1: Mapa de Palabras

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

Actividad 4	Puzzle de la visión
Objetivo	Fortalecer los valores que destaca la visión común de la comunidad educativa en su PEI
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 puzzle previamente preparada en una cartulina según un tema representativo del colegio.</p> <p>Se indica que los integrantes empiecen a armar el puzzle buscando donde adecuar su pieza. Una vez que logren armar su puzzle, forman equipos o grupo.</p> <p>*La Idea es que los integrantes puedan tomar 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>¿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?</p>

Consideraciones para la Actividad:

*Es importante que tomen nota en esta parte de la reflexión para ser entregado al posterior.

Cierre de la actividad: Para finalizar la actividad, el coordinador o facilitador, pregunta a los participantes:

¿Qué aprendimos y qué nos pareció detenernos y ver la visión común?

¿Cómo nos sentimos durante la actividad, de qué nos dimos cuenta?

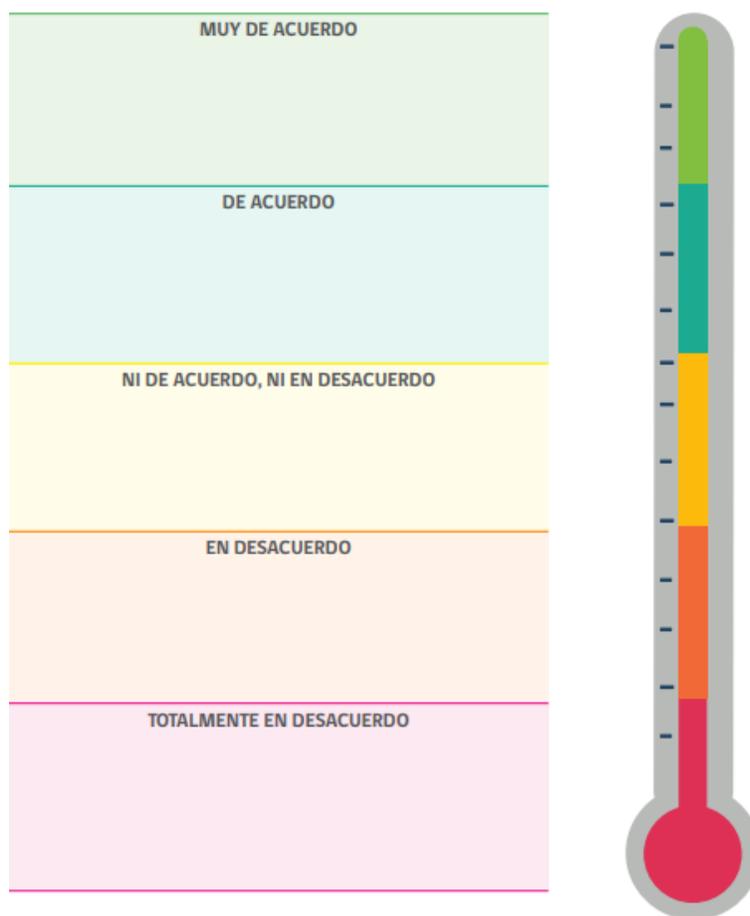
Actividad 5	Termómetro de acuerdos
Objetivo	Reconstrucción de la visión común sobre el aprendizaje de las estudiantes. Cambio de creencias.
Grupo Objetivo	Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión, apoderados, Asistentes
Tiempo Estimado	45 minutos
Instrucciones	<p>Se realizarán grupos de 4 a 5 personas, entregando el anexo 2 y 3 en un sobre. 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.</p> <p>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: Afirmaciones

EL COMPORTAMIENTO ES INMODIFICABLE Y CERTERO. SIEMPRE SERÁ ASÍ.
LOS ESTUDIANTES QUE SE PORTAN BIEN, APRENDEN RÁPIDO Y SON LOS MÁS EXITOSOS.
TODOS APRENDEMOS DE LA MISMA MANERA.
EL COMPORTAMIENTO ES GRADUAL Y CONSTANTE. (POSITIVO O NEGATIVO)

LAS PERSONAS NACEN CON UNA CAPACIDAD PARA APRENDER.
ALGUNAS PERSONAS TIENEN MÁS HABILIDAD PARA APRENDER A VIVIR CON OTROS Y ESTA NO CAMBIARÁ.
EL CONOCIMIENTO Y COMPORTAMIENTO SE CONSTRUYE A TRAVÉS DE SIGNIFICADOS QUE SON SUBJETIVOS, ES DECIR, QUE CAMBIAN DE PERSONA A PERSONA.
IAS NIÑAS SON MENOS VIOLENTAS QUE LOS NIÑOS
LOS VALORES SE APRENDEN EN CASA
EL BUEN O MAL COMPORTAMIENTO ES INNATO, Y LAS HABILIDADES SOCIALES APARECEN CUANDO LAS PERSONAS CRECEN.

Anexo 3: Termómetro de Acuerdos



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



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 sustente 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:

Elabora una lista	De todas las tareas que están incluidas en tu puesto de trabajo.
Elige	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,
Decide	<p>Cuáles actividades, tareas y responsabilidades si puedes delegar. Te sugerimos algunas pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Piensa en tareas que te implican seguir siempre los mismos pasos. Puedes delegarlas si explicas a tus colaboradores los procedimientos a seguir. ● Funciones que implican más actuar que coordinar. ● Tareas en las que tienes menos habilidades que alguno de tus colaboradores. ● Actividades que te implican un tiempo considerable y que puedes aprovechar para atender otras prioridades. ● Actividades que favorezcan un cambio en la rutina de trabajo.
Selecciona	<p>A la persona adecuada para desempeñar cada una de las tareas que hayas decidido delegar. Aquí encontrarás algunos criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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. ● ¿Quién se interesaría por lo que necesito delegar? ¿Quién tiene la habilidad para hacerlo? ● ¿A quién le gustan los retos? ¿Quién se beneficiaría de este proyecto desarrollando nuevas habilidades?
Describe	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.
Programa	Fechas, calendario, entrega de resultados, instrumentos de evaluación
Comunica	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:

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: ¿Cómo delegar funciones?

¿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?

**CAPÍTULO 3 ¿CÓMO FORTALECER
NUESTRAS HABILIDADES SOCIALES
PARA MEJORAR EL CLIMA
ESCOLAR ?**



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).

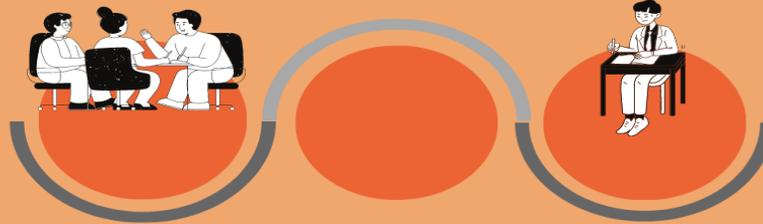
Al ser sujetos sociales, estas tienen que ser desarrolladas y fortalecidas de manera intencional, como un Objetivo de aprendizaje en los estudiantes, y a través de la formación de los profesionales en los centros educativos, pudiendo considerarlas parte de los factores protectores que tienen los sujetos.



- **Conciencia de sí mismo:** Conocer sus 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?

Funcionarios con Buenas competencias socioemocionales



Genera afecto positivo y reporta mayor satisfacción laboral y de la calidad del establecimiento

Más recursos para abordar conductas que pueden ser desafiantes a través de respuestas cálidas, respetuosas.

Cuando los estudiantes tienen buenas relaciones con los funcionarios, muestran mejor ajuste a las normas sociales y mejores resultados

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; justify-content: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>Solicitar a los participantes que compartan brevemente sus respuestas y rescaten por escrito las ideas principales. Preguntar qué 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</p> </div> </div> <p>características que 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 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.

Actividad 2	Evaluación de habilidades para mejorar el trabajo en equipo
Objetivo	Identificar Fortalezas y debilidades de un Líder
Grupo Objetivo	Presidente Centro de Alumnas, Equipo Directivo, Docentes, Equipo de Gestión
Tiempo Estimado	30 minutos
Instrucciones	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: Evaluación de Habilidades

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 motivó 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 importantes 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.



◆ Fuente: Arias Ortiz e Hincapié (2019).

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.

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.</p> <p>b. Lean los decálogos. Cada grupo va completando con lo que dijo el grupo anterior.</p> <p>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

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 toda una 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, Equipó 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.</p> <p>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.</p> <p>Se hace lectura de los escritos por orden, permitiendo que también otros participantes argumenten soluciones alternativas.</p> <p>Se resaltaré 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 mí mismo al intentar resolver el problema? ¿Cómo creo que podría ayudar indirectamente al otro?</p>

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.

¿Cuáles son los roles de trabajo colaborativo?

Siguiendo la línea de Jonson y Jonson (1992), En el trabajo colaborativo y cooperativo, es fundamental la asignación de roles, ya que estos indican qué espera cada integrante del grupo que realicen los demás. Es por esto, es de gran importancia que cada uno asuma un compromiso para lograr la meta común. Designar roles es una de la manera más eficaces de asegurar que los integrantes del grupo logren trabajar juntos sin dificultades sino más bien de manera productiva. Los roles tienen la función de hacer el trabajo en equipo, un trabajo justo, preciso y claro. Para esto se necesita que cada miembro aporte con sus ideas, siempre teniendo en consideración la vista de una finalidad con la que se construye el equipo. Esta metodología tiene muchas ventajas como lo de aprender más de lo que uno puede aprender por sí solo.

¿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

* Formulario de Autoevaluación

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 evaluación de compañero del grupo

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 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

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 la dedicación 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 expresará 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	<p>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.</p> <p>Luego se realiza una lluvia de ideas, respecto a: ¿cómo podríamos aportar a este proceso, más de lo que ya se hace cómo 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 habrá 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.
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 (Taller)	5 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) 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.</p> <p>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.»</p>

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.

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"> • La profesora debe asegurarse de que la pelota pase por todas las estudiantes • Para finalizar la actividad, el guía pregunta a las estudiantes ¿cómo se sintieron con la actividad? <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. Con esta actividad desarrollan la creatividad y el trabajo colaborativo.</p>
----------------------	--

Consideraciones al momento de implementar:	
<p>Considerar más de un moderador para la actividad a realizar, puesto que eso permite poder ir aclarando dudas tanto grupales como individuales.</p> <p>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.</p>	

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

Inicio: El autobús

Los participantes se sentarán en un círculo, para disponerse a escuchar una historia.

La historia es la siguiente:

«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.]

Más adelante, suben diez personas y bajan cuatro.

Finalmente, en la última parada bajan otros cinco pasajeros.»

La pregunta es: ¿Qué número de calzado utiliza el conductor del autobús?

*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.

Desarrollo: Construyendo un puente

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.

Se les debe asignar 30 minutos para que construyan la mitad del puente de cada lado, al concluir el tiempo hay que quitar la sábana y juntar las mitades para formar el puente completo.

Reflexión y debate entre los participantes:

Si lograron el objetivo y el puente quedó bien construido, **¿qué obstáculos detectaron y cómo los resolvieron. Si no lo lograron, ¿por qué creen que no pudieron cumplir con el objetivo?**

En ambos casos, **¿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?**

Cierre: Para finalizar se divide al grupo en subgrupos de seis componentes máximo que durante seis minutos comentaran **¿Por qué es importante la participación y el diálogo? ¿Qué les falta para ser participantes más activos?**

	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Se forman parejas al azar según características dadas por quien modera la actividad.</p> <p>Desarrollo: “Piensa, forma una pareja y comenta” (Hablemos de)</p> <p>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).</p> <p>Después, en el plenario, deben expresar su opinión de manera concreta, con un tiempo establecido (1 minuto).</p> <p>Cierre: Evaluación</p> <p>Se hace una pequeña encuesta relacionada a la pregunta formulada, esta tendrá características de heteroevaluación y autoevaluación; se realizará de manera anónima.</p> <p>Para concluir, cada uno de los participantes debe mencionar en una palabra lo que significó la actividad para ellos o bien, la definan, en una palabra.</p> <p>*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.</p>

Consideraciones al momento de implementar:

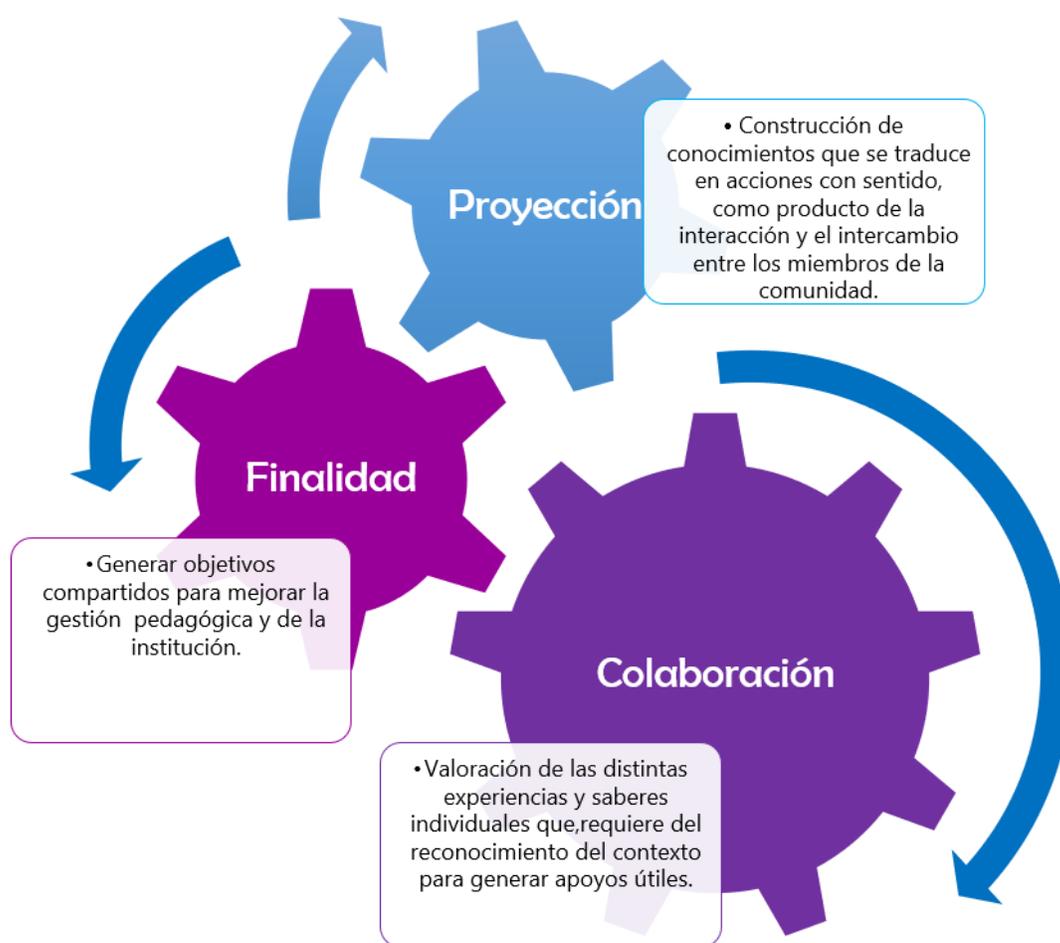
Una de las variaciones para trabajar sería agregar dos categorías para formar grupos en vez de duplas. Esto podría ser necesario para incluir a los miembros de la comunidad y el ambiente en el cual se desarrolla la actividad.

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:

$$\text{Efectividad} = (R/P) * 100 \quad R: \text{Realizado} / P: \text{Planificado}$$

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:

$$\text{Eficacia} = (R * T_p / P * T_r) * 100 \quad T_p: \text{T tiempo planificado} / T_r: \text{tiempo real.}$$

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:

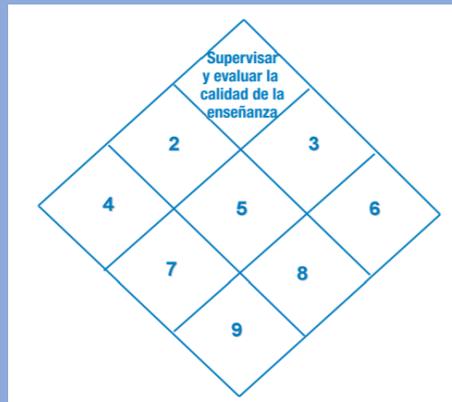
$$\text{Eficiencia} = (R * T_p * C_p / P * T_r * C_r) * 100 \quad C_p: \text{Costo planificado} / C_r: \text{Costo real}$$

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:

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

Sesión 2: Guía de Planificación

Usando las prioridades identificadas y acordadas en el Diamond 9, puede usted 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.

- ¿Cuáles son sus prioridades para la acción? Revise los resultados del Diamond 9 para confirmar o modificar las prioridades para la acción.
- ¿Cuál es exactamente la situación actual? Aclaren y lleguen a un acuerdo sobre la práctica actual
- ¿Qué necesita hacerse? Hagan una lluvia de ideas y acuerden cuáles son los principales pasos de acción para ambas prioridades.
- ¿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.

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.

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

CAPÍTULO 6: EVALUANDO EL PROGRESO PARA LA MEJORA CONTINUA



Capítulo 6: Evaluando Progresos para nuestra mejora continua

La evaluación es un proceso integral y sistemático a través del cual se recopila información de manera metódica para conocer, analizar y juzgar el valor de un objeto educativo determinado que consiste en los aprendizajes de los sujetos, en el desempeño de los docentes y en el grado de dominio del currículo con sus características. Considerando lo dicho, es fundamental la toma de decisiones orientadas a ayudar, mejorar y ajustar la acción educativa. (Ruiz, 1996; Hopkins.1998; JCSEE, 2003; Worthen, Sandres y Fitzpatrick; 1997). Por tanto, es *“el proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación sobre los logros de aprendizaje de los alumnos y de los docentes a lo largo de su formación.* Plan del Estudios 2011, (SEP, 2011).

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>

Bibliografía Utilizada en Elaboración del Manual.

Agencia de la Calidad, (2014). *Taller de desarrollo de habilidades docentes.*

http://archivos.agenciaeducacion.cl/Taller_desarrollo_de_habilidades_para_docentes.pdf

Agencia de la Calidad, (2018). *Claves para el mejoramiento escolar.*

https://archivos.agenciaeducacion.cl/060308MEJORAMIENTO_online.pdf

Arias, E., Hincapié, D. y Paredes, D. (2020). *Educación 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.

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.

Mineduc, (2018). *Construyendo una visión compartida de aprendizaje.*

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H8-Vision-de-aprendizaje.pdf>

Mineduc, (2018). *Experiencias colaborativas en redes de mejoramiento escolar.*

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/05/RME.pdf>

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

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

OCDE, (2009). *Improving School Leadership: The Toolkit.*

<https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/06/DOC2-herramientas.pdf>

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