

# **“Fortalecimiento de la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación a través de una experiencia de diseño”**

Ma. Constanza Vizcarra

Trabajo de grado para optar al Grado de Magíster en Psicología Educacional

Profesores guías: Dr. Javier Báez

Dra. Daniela Bruna

Facultad de Psicología, Universidad del Desarrollo  
Santiago, 25 de Agosto del 2020

## Resumen:

El clima social escolar ha sido uno de los factores de eficacia del desempeño de lo que se enseña y se aprende.

Este trabajo de intervención tuvo como objetivo principal "Fortalecer la participación de los actores para el desarrollo de la convivencia escolar" teniendo que "Fortalecer la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación a través de una experiencia colaborativa de diseño", en un establecimiento de la comuna de El Monte, RM durante el año 2020.

Para esto, se realizó un diagnóstico respecto a la percepción actual de los directivos y docentes sobre las relaciones y gestión mediante un cuestionario y entrevistas considerando la gestión en convivencia y resultados en los Indicadores de desarrollo personal y social de la Agencia de Calidad. Esto permitió establecer el problema, y construir a través de MML la intervención realizada durante 14 semanas con el equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, creando un producto propio de manera colaborativa.

Como resultado de lo efectuado, se observa un mejoramiento en la percepción de la relación entre docentes y equipo directivo. Asimismo, se construyó un material con 10 actividades versátiles para reproducir con distintos actores, posibilitando la medición de efectos e impacto de la implementación de este.

**Palabras clave:** Clima escolar, trabajo en equipo, liderazgo educativo, Habilidades socioemocionales.

## Resume:

The school social climate has been one of the factors for the effectiveness of the performance of what is taught and learned.

This intervention work had as main objective "Strengthening the participation of the actors for the development of school coexistence" taking into account that "Strengthening the perception of collaborative work between teachers and educational assistants through a collaborative design experience", in a school in El Monte, RM in the year 2020.

For this, the institution collaborated in the diagnosis, managing to measure the current perception of relationships and management through a questionnaire and interviews, considering objective data such as coexistence management and results in Personal and social development's indicators of Agencia de la Calidad. This found the problem, and build through MML the intervention carried out during 14 weeks with the management team, teachers and education assistants, creating their own product collaborative.

The result from this, there is an improvement in the perception of the relationship between teachers and the management team; a "product" with 10 versatile activities clearly explained created by different actors, making it possible to measure the effects and impact of this implementation

**Keywords:** School climate, teamwork, educational leadership, Social-emotional skills.

## **Agradecimientos**

A todas esas personas que fueron parte de este turbulento y acontecido proceso de enseñanza.

A quienes me animaron a continuar a pesar de los obstáculos, y a quienes siempre han creído en mis capacidades.

A los docentes, por enseñarme esta nueva área de trabajo del cual me siento orgullosa de pertenecer, y a mis compañeros del Magister que me enseñaron desde su disciplina como mejorar las estrategias de enseñanza para los estudiantes, a su colaboración, empatía y amistad.

A mis padres, que a pesar de la distancia, siempre me han incentivado y formaron de manera rigurosa para lograr mis objetivos, y a los que constantemente les digo que aprender es una práctica constante y de la cual no me cansaré.

Al establecimiento en que realicé la implementación del proyecto, por creer en el equipo de trabajo, su tiempo y disposición entregada; y a aquellos asistentes que se mostraron deseosos de participar y aprender para mejorar su gestión.

A mis compañeros de trabajo, que se preocuparon por mi bienestar en este camino y que tuvieron la disposición de escuchar el proceso.

## Índice

Índice.....	3
I. INTRODUCCIÓN:.....	5
II. MARCO DE REFERENCIA .....	6
A.Convivencia escolar.....	6
B.Clima Escolar: .....	7
C.Liderazgo y Participación docente.....	10
REFERENCIAS DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.....	12
RELEVANCIA.....	14
III. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	16
IV. DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA INICIAL .....	17
V. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	19
A. DIAGNÓSTICO.....	19
B. DISEÑO .....	29
C. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN: .....	32
VI. RESULTADOS .....	36
A. INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	36
B. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS .....	37
C. RESULTADOS DE VALIDACIÓN DEL PRODUCTO.....	38
D. RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS:.....	39
VII. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES .....	42
PROYECCIONES DEL TRABAJO REALIZADO .....	47
ASPECTOS ÉTICOS.....	49
REFLEXIONES FINALES.....	49
VIII. REFERENCIAS.....	51
IX. ANEXOS.....	54
Anexo 1: Tabla de operacionalización (Evaluación Diagnóstica) .....	54
Anexo 2: Fuente secundaria: Percepción del clima por docentes y estudiantes .....	55
Anexo 3: Entrevista a Informantes claves.....	59
Anexo 4: Cuestionario diagnóstico para Docentes y Asistentes.....	59
Anexo 5: Matriz de Marco Lógico .....	67
Anexo 6: Validación de la intervención.....	70
Anexo 7: Control de Asistencia y Actividades realizadas .....	72
Anexo 8: Entrevistas a Equipo de Diseño.....	73

Anexo 9: Encuesta de Validación del Manual de Orientaciones .....	74
Anexo 10: Encuesta de Clima Social Final del grupo de Diseño .....	76
Anexo 11: Informe del presupuesto .....	80
Anexo 12: Material a completar en sesiones de trabajo .....	81
Anexo 13: Resultados en MML .....	85
Anexo 14: Carta Gantt Intervención.....	87
Anexo 15: Resultados de Validación del producto .....	88
Anexo 16: Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas ...	90

## I. INTRODUCCIÓN:

Una de las principales interrogantes que se tiene como apoderado en la búsqueda del establecimiento, es cómo será la calidad de la enseñanza impartida por sus docentes. Esta preocupación se extiende tanto a docentes y directivos para alcanzar aquellos resultados de aprendizaje que son exigidos, trayendo la pregunta de ¿Cómo haremos para ser un colegio de calidad?

Entenderemos como calidad en la educación a aquella que asegure que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje (Ley N°20.370, 2009) que constituyen un marco orientador para mejorar la gestión y obtener la calidad en la educación, explicitando ciertas prácticas que podrán ser parte de la cultura escolar.

Es dentro de esta cultura en que incluimos hábitos, valores y ciertas creencias que pueden ser originadas de acuerdo con lo que experimentamos en el establecimiento (Mineduc,2019), es decir, de acuerdo con la percepción que tenemos sobre lo que ocurre y cómo nos relacionamos a lo que llamaremos clima social escolar (Milicic, 1999).

Es por eso, que se hace relevante para la psicología educacional evaluar el tipo de relaciones existentes en el espacio educativo, el liderazgo ejercido y el desarrollo de habilidades socioemocionales para prevenir conflictos entre los propios adultos del establecimiento, ya que este clima incidirá en la eficacia profesional docente afectando directamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, evaluar el clima social entre los funcionarios, permite conocer las prácticas en la gestión educativa influenciadas por el tipo de liderazgo de los equipos y cómo se perciben las relaciones, lo que permitirá tomar decisiones a los establecimientos para mejorar el bienestar docente y aumentar la colaboración entre ellos para el desarrollo de los estudiantes.

Por ello, el presente proyecto de intervención se desarrolló en un establecimiento particular subvencionado de la comuna de El Monte en RM, centrándose en las relaciones interpersonales, y cómo estas influyen en el clima escolar y en el trabajo colaborativo, pudiendo cumplir con la finalidad de formar estudiantes integrales.

Este se estructuró a partir del diagnóstico realizado en el mes de abril del año 2020 para conocer las prácticas asociadas a la gestión de convivencia escolar, dando cuenta que la problemática existente es la relación percibida entre docentes y asistentes de la educación. A partir de esto he referido como problema central: “Escasa participación de los actores en el desarrollo de convivencia escolar”.

Para entender ciertas bases que sustentan nuestra intervención, es que en el presente trabajo se realizará una profundización de ciertos conceptos claves que nos ayudaron a comprender el problema y construir nuestra propuesta de intervención. Entre ellos, Liderazgo y Participación, Convivencia Escolar y Clima social escolar desde la percepción docente.

Luego, se presentará la descripción de la institución describiendo su demanda. Seguido a esto, se mostrará el diseño de intervención considerando los instrumentos diagnósticos, problema detectado y la propuesta de intervención concretizándose en una actividad como el “Diseño de un Manual de Orientaciones para la mejora del clima escolar y el trabajo colaborativo” que tiene como objetivo fortalecer la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación a través de una experiencia de diseño.

Posterior a esto, se compartirán sus resultados, conclusiones y algunas reflexiones finales relacionadas a las complejidades de la intervención educacional y la importancia del desarrollo de habilidades socioemocionales para propiciar un clima escolar nutritivo, como las futuras líneas de indagación e intervención para generar un impacto favorable en las instituciones educativas.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

Para poder comprender nuestro problema de investigación, es necesario describir los conceptos claves y orientadores que justificarán el diseño de nuestra estrategia de intervención, partiendo con Convivencia Escolar para continuar con el clima social escolar y sus factores asociados, para terminar con la participación de los docentes en convivencia escolar.

### **A.Convivencia escolar**

MINEDUC entiende la convivencia escolar como *“la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interacción positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos, en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”* (p.24). Se entiende como un fenómeno social cotidiano, dinámico y complejo, que ocurre por la interacción que se vive entre los distintos actores de la comunidad educativa, los que comparten un mismo espacio, que se modifica según la variación de las relaciones.

Díaz-Better, S.P. & Sime Poma (2016), afirman que la convivencia es una construcción personal y social que pretende la creación de un mundo común, para la cual se hace necesario vivenciar valores como la equidad, la justicia, la aceptación, el respeto, la confianza y el pluralismo, (Pérez, 2001; Maturana, 2002; Mockus, 2002).

Evans & Pandilla (2019) agregan que se trata de un proceso de construcción de una paz duradera, que es necesaria de promover a través de la práctica pedagógica de los valores inclusivos y participativos, junto con la resolución pacífica y dialogada del conflicto, los que generarán un ambiente de bienestar entre los integrantes, como parte de la formación humana para su integración en la sociedad (MINEDUC, 2015).

Por otro lado, Ortiz, Rojas & Herrera (2012), afirman que la convivencia escolar es una construcción colectiva y dinámica, fruto de las interrelaciones de toda la comunidad educativa y, por ende, su calidad es la responsabilidad y el compromiso de cada uno de los miembros.

Castro (2009) propone que, para conseguir una educación de calidad, es clave la formación de los docentes en nuevas competencias logrando que 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 (tanto de los profesores como de los alumnos), hay que conocer dichas percepciones para así buscar estrategias que ayuden a solucionar los conflictos (Gotzens, 2003).

Se hace necesario agregar, que la convivencia varía según las experiencias y cambia de acuerdo con el 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 explicar más claramente lo anterior es necesario abordar el Clima Escolar y sus efectos en la interacción, por lo que se presenta a continuación

### **B. Clima Escolar:**

El concepto de clima escolar es el resultado de un estudio en el ámbito laboral a finales de 1960 (Tagiuri & Litwin, 1968; Schneider, 1975) que surge desde la psicología social para 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 (Pérez, Ramos & López, 2009). Frente a esta idea, es importante señalar que Becerra (2007), Stevens (2007), Debarbieux (1996) y 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 Arón & 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 & Hernández, 2011; Cornejo & Redondo, 2001).

Milicic (1999), refiere 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).

Frente a esta última idea, Gairín (1996) habla de “las organizaciones que aprenden” cuando se favorece el aprendizaje de todos transformándose, siendo este la base de la organización. Es decir, que el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de 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 definido varias habilidades que afectan al clima como la comunicación, motivación, participación, liderazgo, creatividad, planificación y confianza (Bris, 1990).

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 el cual impacta positivamente en los aprendizajes de los estudiantes, colabora a desarrollar un mejor clima laboral entre funcionarios de la institución, aumentando la participación de todos los miembros, potenciando la autoestima, motivación y satisfacción.

### **B.1 Clima Escolar: Percepción de los docentes**

Desde la percepción del docente es necesario realizar 2 distinciones del clima que pueden resultar un poco antagónicas. La primera es sobre el clima social escolar y bienestar docente (en cuanto a la relación con sus pares y la organización), mientras que la segunda es sobre cómo los docentes perciben las relaciones entre estudiantes, y con los estudiantes.

#### B.1.1 Percepción Clima Social y Bienestar Docente:

Durante el siglo XX se han realizado pocos estudios sobre percepción del docente sobre convivencia escolar (Shwartz, 1996; Price & Everett, 1997). Una de las razones es que genera temor a que se etiquete a la escuela como una institución peligrosa (Scherz, 2006).

Sin embargo, distintas investigaciones empírica-teórica y la experiencia de enseñanza eficaz, refieren que un factor clave para el logro del desarrollo de los estudiantes se trata de 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 et al., 2017; Rosenholtz, 1989; Talbert, McLaughlin & Rowan, 1993).

Para Martínez- Garrido (2017), los predictores de la satisfacción y compromiso del docente son el apoyo del director, los conflictos entre compañeros y el estrés laboral, influyendo en la eficacia profesional.

Raczynski & Muñoz, (2005) refieren que los docentes que perciben un clima negativo generan desmotivación y falta de compromiso. Esto impide 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 favorece condiciones de estrés y desgaste emocional (Arón & Milicic, 2000).

Los resultados de un estudio en Chile respecto al significado del concepto clima escolar por Becerra (2005), revela que profesores y directores lo vinculan a las relaciones interpersonales entre pares caracterizado por la competitividad, falta de tolerancia, baja 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 NEE (Esteve 1995; Durán 2001; Mella 2003; Becerra 2003).

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

#### B.1.2 Clima social en Aula:

El informe publicado por el MINEDUC en España (2010) sobre la convivencia escolar, evidencia el aumento de dificultades en las interacciones entre docentes y estudiantes. A manera cualitativa 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 (Peñalva, et. al, 2013), en que las estrategias que emplea el docente serían trato con gritos, sacar de la sala, enviar del estudiante a otro estamento, e incluso intimidar y amenazar al estudiante respecto con respecto a sus calificaciones.

Benito (2006), agrega que las relaciones más importantes y satisfactorias son las de naturaleza afectiva que mantienen con los estudiantes, a pesar del malestar con la institución o con su trabajo, que puede ser variable según el tipo de profesor. Zubieta & Supinos (1992), han diferenciado entre los docentes, encontrando las siguientes clasificaciones:

1. Los que desean que los estudiantes adquieran conocimientos, persiguiendo una relación afectiva con ellos.
2. 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.

Estos puntos, impactan sobre la relación percibida con el estudiante y rol que cumplen como funcionario de la educación, ya que en el establecimiento de la intervención la mayoría de los docentes refieren ser un modelo y soporte afectivo para los estudiantes, a pesar de las lo que los docentes han considerado como faltas (hablar en clases, inasistencia, no realizar actividad o trato con sobrenombres).

### **C.Liderazgo y Participación docente**

En cuanto a los roles que tienen los distintos actores de la comunidad, y que favorecen en la creación climas nutritivos en los establecimientos educacionales, se encuentra la figura de los líderes educativos, especialmente la del director de la institución, cuya gestión es uno de los factores más influyentes en el clima percibido por los docentes es la forma en que se ejerce el liderazgo (Ponce et. al, 2014).

Hoy & 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. Por consiguiente, esto generará confianza y motivará la participación entusiasta y creativa de los otros miembros de la comunidad.

Por la misma razón, es que 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 alzando una cultura escolar sólida, lo que según Anderson & Dexter (2005), implicaría que los directores sean 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 & Gurr, 2014; Harris & Jones, 2011; Leitwood, 2011; Pepper, 2014; Spillane & Lee, 2013).

Medina y Gómez (2014), Sammons, Gu ,Day & Ko (2011),Silins & Mulford (2004,) Horn & Marfán (2010), Leithwood & 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 alcanzados mejorando la conducta de los estudiantes, 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 enseñanza y aprendizaje siendo un agente de cambio para el éxito escolar (Cunningham & Cordeiro,2000; Tirozzi 2001), y por eso se considera que una de las variables que pueden afectar el clima percibido y la satisfacción de las docentes sería el ambiente organizado ejercido por el director (Lee,1991).

La relevancia del liderazgo ha sido un tema central en la política educativa. En función de esto, en Chile el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar (2015) surge tras la necesidad de consolidar el rol directivo ante los desafíos presentes en el proceso educativo, siendo un orientador en materia de desarrollo profesional, selección y evaluación. Desde la perspectiva de los principios y habilidades, el MBDLE propone que los líderes educativos actúen de manera ética, promoviendo confianza e integridad y demostrando habilidades, tales como capacidad de negociación, comunicación efectiva, empatía y flexibilidad.

Si bien, este puede tener efecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje, este incide en la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes (Leithwood, 2006; Garay, 2008; Volante, 2008; Seashore Louis et al, 2010; Valenzuela & Horn, 2012).

Los líderes educativos además necesitan poder dar respuesta y resolver conflictos entre los funcionarios. Esto ya que los conflictos pueden escalar negativamente dejando de estar asociado a un rol específico (Glasl, 2004), sino que interfieren en las relaciones interpersonales y las emociones de los afectados, olvidando la causa del problema y aumenten las diferencias personales, haciendo que los conflictos sean visualizados como procesos negativos que no contribuyen al desarrollo institucional (Karin, 2015; Snodgrass & Blunt, 2009); al igual como ha referido una de nuestras informantes claves en entrevistas que es parte del equipo directivo, se visualiza el conflicto dado las conductas de exclusión que mantienen entre ellos, pero existe un desconocimiento sobre el origen del problema por lo que no es abordado teniendo la creencia que esto no afecta en el funcionamiento del establecimiento.

Un estudio sobre gestión del conflicto en escuelas canadienses (Doğan, 2016), señala que los líderes escolares son los actores con quién más experimentan conflictos los profesores. Es por ello que los líderes educativos deben desarrollar habilidades para su gestión y resolución de manera estratégica, sistemática y oportuna, pues, al minimizar situaciones problemáticas, las organizaciones aprenden y se vuelven más efectivas (Barnett, 2004).

En el ámbito de las cualidades directivas, el Centro de políticas y prácticas en educación (CEPPE,2013) identifica una serie de habilidades que los directivos deben poseer para desarrollar prácticas efectivas; entre ellas se encuentran: gestión flexible para el cambio, habilidades comunicacionales, construcción de confianzas y articulación entre conocimiento y práctica. Lo anterior confirma que las habilidades sociales son fundamentales para fortalecer el liderazgo.

Entre las funciones o deberes del líder educativo señalado en el Marco de la buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE,2015) y en los Estándares indicativos de desempeño (EID,2014) que favorecen la satisfacción docente es 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 (2019 p.4) diciendo que “hablar de convivencia es también hablar de participación”, enfatizando que la participación favorece el compromiso y trabajo colaborativo, sólo si existe un ambiente de confianza con instancias de encuentros para la reflexión y opinión para llegar a un consenso y tomar decisiones buscando el bien común.

Por lo tanto, esta posible tendencia del líder a no enfrentar conflictos está ligada a que sus funciones se asocian a cumplir con funciones pedagógicas o administrativas y no a la gestión constructiva de conflictos para promover climas nutritivos, en que se ha podido evidenciar que existe una pluralidad de estrategias utilizadas para lo emergente que dependen de las habilidades socioemocionales desarrolladas por el líder, y no sobre la formación para abordarlo.

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 generando un clima de responsabilidad y compromiso de los miembros mediante la participación de estos, evitando trabajar de manera aislada y no propiciando los espacios de formación conjunta como ocurre en nuestro establecimiento educacional objeto de investigación.

### **REFERENCIAS DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN**

En cuanto a los estudios realizados sobre el clima social escolar y la percepción del docente, en Latinoamérica se han encontrado pocos estudios que puedan dar cuenta de algunas estrategias de intervención para mejorar la percepción, promoviendo las relaciones entre funcionarios y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En cuanto a nuestra búsqueda en español, la intervención es escasa y se han encontrado más estudios relacionados a la percepción del clima entre estudiantes.

Sin embargo, los estudios existentes que se acercan a nuestra problemática y nos han indicado ciertos factores que influyen en la percepción del clima, bienestar y satisfacción docente (Shwartz, 1996; Price & Everett, 1997), que podrán ser sujetos de implementación, buscando alguna estrategia para abordar estos factores.

Por lo tanto, hemos rescatado la necesidad de generar intervenciones para el abordaje de los conflictos (organizacionales o interpersonales) que puedan acontecer en el espacio educativo que influyen en la calidad de los aprendizajes generados por los estudiantes.

Uno de los estudios de referencia que se acerca a nuestra temática, es el realizado por Almany et al. (2012), quienes se focalizaron en la percepción del clima de los docentes y concluyen que algunas de las líneas de intervención que se pueden generar con los docentes podrían ser:

- a) Concientizar sobre las formas de control y control utilizado en el aula para regular los conflictos en el aula;
- b) Asesorar la elaboración de normas de clase, por medio de enunciados en forma positiva y concreta;
- c) Desarrollo de estrategias para la creación de un clima emocional positivo en el aula y
- d) Desarrollar programas de intervención en habilidad social para la regulación de conflictos de manera constructiva en los estudiantes.

Otro de los autores que han estudiado la percepción docente luego de implementar un programa de convivencia es Peñalva (2015), evidenciando que la mejora de los procesos internos u organizacionales favorece la mejora del clima desde la percepción docente, afirmando que el estilo de trabajo marcan el clima social, que suele caracterizarse por la competitividad, la falta de colaboración y apoyo mutuo entre pares siendo coherentes con la percepción de falta de libertad de expresión y aceptación mutua.

Por lo tanto, la mejora debiese ir conducida a procesos de innovación basado en cambios intencionales llevado a cabo por los mismos docentes, fortaleciendo la cultura escolar (Murillo, 2003; Sánchez & López-Yáñez, 2010). Esto último, ya que luego de la implementación de estos programas de convivencia escolar,

los funcionarios tienen la percepción de que son considerados a participar en decisiones importantes, se percibe a sí mismo como influyente, percibiendo un mayor interés en el aprendizaje integral de los estudiantes.

Peñalva (2015) agrega la relevancia de incidir sobre las competencias emocionales de los docentes desde su formación universitaria como en su desempeño laboral que puedan mejorar las relaciones que establecen con los otros

Otro de los estudios que sustentan nuestra intervención, es el realizado por Horn & Murillo (2016) quienes utilizan una muestra de 2.959 docentes de 600 escuelas de Educación Básica en Chile, cuyo resultado mostró dos prácticas del director que inciden en el compromiso docente. La primera es que al equipo directivo favorece el trabajo docente aumentando el grado de compromiso, y la segunda práctica es otorgar apoyos pedagógicos a los docentes para que la satisfacción de estos aumente. En esta misma línea, Klassen & Chiu (2010), y Montalvo (2011) agregan que un ambiente laboral sin presión y un clima de aula grato (que debe generar el docente) favorecen el aprendizaje y aportan a la satisfacción laboral de los docentes significativamente garantizando una enseñanza eficaz.

Siguiendo esta línea, López, Herrera & Apolo (2018) refiere que uno de los factores que resalta en el clima social es el trabajo en equipo a pesar de la carga laboral y horarios poco flexibles. Esto permite suponer que la estructura de la institución debe apoyar y fomentar espacios colectivos en la vida cotidiana de las escuelas jugando un papel relevante la gestión del equipo directivo comprendiendo la relevancia que toman aspectos emocionales dentro de las actitudes, motivaciones y decisiones de los docentes; esto pudiese ser apoyado por el trabajo realizado por Aguilera (2011) estableciendo relaciones entre el clima de trabajo percibido en establecimientos educacionales y el liderazgo han podido concluir que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos.

Entre los estudios de clima escolar y las prácticas realizadas por los docentes, encontramos uno desarrollado por Manota & Melendro (2016). Estos consideran que, para responder a las necesidades de los estudiantes, es necesario que los docentes desarrollen la escucha activa. Melendro, González & Rodríguez (2013), agregan otras habilidades sociales como el uso adaptado del lenguaje, sinceridad, transparencia, disposición de abordar los cambios personales y manejo del humor siendo este último lo que los estudiantes perciben de los docentes y que influyen negativamente en el aula.

Sin embargo, estos observan que el 85% de los docentes no cree que hablar sobre los estados de ánimo ayude a mejorar el clima de aula. Refieren además que un buen desarrollo socioemocional de los docentes facilita la comunicación del estado emocional y necesidades de los estudiantes, favoreciendo la percepción de estos sobre la actitud de los docentes, como también ayuda al aprendizaje de la gestión de las emociones propias en los estudiantes.

Por lo tanto, las líneas propuestas de intervención de acuerdo con los estudios sobre el clima escolar y la percepción de los docentes, es necesario que podamos dirigirnos al diseño de acciones que apunten dos dimensiones:

1. La organización de las funciones por medio de la distribución de tareas para aumentar la percepción de involucramiento y participación en la toma de decisiones en el colegio sobre actividades planificadas en los distintos espacios del colegio.
2. Desarrollar las habilidades socioafectivas de los funcionarios que permitirán gestionar y mejorar el clima escolar percibido por estos en sus relaciones entre pares y directivos, como en la relación que estos mantienen con sus estudiantes.

Así mismo, es necesario precisar que la mejora del clima mejorará la satisfacción del docente en su quehacer invitándolo a participar de las acciones de mejora institucional que promuevan el desarrollo del aprendizaje integral de los estudiantes.

Por consiguiente, nuestro propósito será que los docentes se involucren en el fortalecimiento o desarrollo de habilidades por medio del aprendizaje en sí mismo de la convivencia escolar mediante estrategias que puedan diseñar de manera interdisciplinaria e interestamental, para el aumento de los otros indicadores de calidad que apuntan al desarrollo personal y social.

## **RELEVANCIA**

Según La Agencia de calidad de la educación (2017), la convivencia escolar es un elemento esencial para la formación de las personas, lo que permite que cada uno tenga claro sus derechos y deberes, favoreciendo las interacciones sanas entre los actores sintiéndose partícipes de la vida de la comunidad educativa. Por lo tanto, es esencial contar con un buen clima.

Para Conejo & Arredondo (2001) las escuelas efectivas que tienen buenos resultados de aprendizaje no se relacione con los recursos entregados o el nivel socioeconómicos de los estudiantes, sino que es precisamente el clima escolar positivo.

Frente a esto, Milicic (1999) refiere sobre los climas positivos o favorecedores del desarrollo personal facilitan el aprendizaje de todo en que existe un sentimiento de agrado y tienen la posibilidad de desarrollarse como personas traduciéndose en una sensación de bienestar general, sensación de confianza en las propias habilidades, creencia de la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña donde los actores se sienten protegidos, acompañados, seguros y queridos (Arón & Milicic, 1999; Milicic, 2001; Bris, 2000; Fundación Chile Unido, 2002).

Lo anterior puede ser reafirmado por Perry, (1908, p. 304), Freiberg, (1999, p. 11), Loukas & Murphy, (2007, p. 293), Martínez-Garrido & Murillo (2016), enfatizando que el clima creado entre profesores y otros miembros del establecimiento por las interacciones, acrecienta la buena relación y el bienestar en el espacio físico donde desempeñan su labor en un contexto de percepciones subjetivas de los docentes y estudiantes, en que la valoración mutua entre ambos influye en los resultados académicos (Lozano, 2003).

Es decir, que los docentes que establecen buenas relaciones interpersonales con sus pares y con los estudiantes gestionando los ambientes propicios para el aprendizaje, favorecen el desarrollo de una educación de calidad. Sin embargo, en las intervenciones realizadas sobre la percepción del clima escolar entre docentes, uno de los elementos de riesgo que plantea Durán (2011), es la falta de externalización

afectiva de los docentes por falta de tiempo o poca integración, sumado a la exigencia y desgaste, las relaciones se reducirán a menosprecios, conductas poco empáticas y generación de chismes.

Abordar esta temática en cuanto el tipo de habilidades necesarias para fomentar relaciones armónicas que mejoren el clima, suma gran relevancia social y pertinencia ya que el clima percibido en el establecimiento se caracteriza por la competencia entre docentes y la apatía. Esto ha dificultado generar instancias de trabajo colaborativo, no logrando abordar la convivencia escolar, afectando en el aprendizaje y el propio bienestar docente.

La relevancia que tiene nuestra temática y nuestra intervención, estará ligada a concretar una intervención para el desarrollo o mejora del clima escolar de los docentes, que (según la revisión realizada de la literatura científica), hasta el momento no se ha realizado en Latinoamérica, para luego evaluar el cambio de la percepción del clima y cómo estos factores se involucran en prácticas efectivas para el abordaje de la convivencia escolar de los estudiantes, y favoreciendo los resultados de aprendizaje esperados en los estudiantes.

Por otro lado se busca el beneficio de toda la comunidad educativa, sobre todo de establecimientos que obtienen subvención estatal y que poseen un nivel socioeconómico medio-bajo (que es el caso de nuestro establecimiento) ayudando a disminuir la brecha de desigualdad para alcanzar una educación de calidad caracterizada por obtener el perfil de estudiantes integrales.

Por consiguiente, se pretende contribuir al conocimiento personal, pero también colectivo, ya que no mediremos factores asociados al clima como los otros estudios, sino que ayudará a otros en la creación de estrategias para un efectivo desarrollo socioemocional docente. Esto, actualmente en Chile, luego de la pandemia sanitaria por Covid-19, toma mayor importancia, y sobre todo cuando deseamos generar competencias en los estudiantes para dar cumplimiento a los propósitos del Currículum Nacional.

Una de las críticas que podríamos realizar a nivel político, sobre la construcción de relaciones armoniosas, es que, en la política pública establecida sobre la calidad de docente, se realizan pruebas de evaluación docente de manera individual, convirtiendo esta instancia en una competencia entre los pares.

Esta evaluación, que tiene un beneficio económico individual, no aporta a generar un estado de bienestar los docentes, por la sensación de sobre exigencia del medio externo, ya que de acuerdo a esta evaluación se crean juicios de valor que etiquetan el desempeño del docente no ofreciendo apoyos para el desarrollo de estrategias y competencias dentro del mismo centro educativo, sino que mediante cursos de capacitación que ofrecen algunos centros como CPEIP que muchas veces son mal recepcionados, ya que se son percibidos como capacitaciones obligatorias y poco interesantes.

A nivel organizacional, estas mismas competencias son evaluadas por la Agencia de la Calidad de la Educación por medio de los estándares indicativos de desempeño categorizando a los establecimientos como insuficientes de acuerdo a ciertas prácticas que necesitan instalarse, pero que no se pueden concretizar dado los recursos destinados a la contratación de personal y horas asignadas a los funcionarios para realizar trabajos colaborativos o de coevaluación. Este último punto se evidencia más en colegios de escuelas vulnerables, que poseen docentes sin horas de planificación para la enseñanza, horas PIE, etc.; por lo que el trabajo colaborativo y participación de los miembros de la comunidad para la toma de decisiones que mejoren el proyecto educativo queda a un nivel declarativo y no en lo práctico.

Se hace necesario encontrar soluciones viables cuando se producen conflictos que estresan a los funcionarios de la institución, y que muchos de estos conflictos se pueden generar por rivalidades en torno a las competencias que se piensa en que estos están formados para ejercer su labor; sin embargo algunas competencias emocionales podrían estar siendo desatendidas en el sistema formativo (Bueno, Teruel, & Valero, 2005; López-Goñi & Goñi, 2012; Peñalva, et al., 2013) y en el sistema preventivo laboral (Burgos, 2013).

La gestión de las emociones y las habilidades socioemocionales de éstos, puede ser una oportunidad de mejora a los estudiantes, dado la relevancia actual que tiene el desarrollo de estas en el Currículum Nacional chileno. Por lo tanto, la predisposición a la formación y compartir con el otro a nivel laboral, es una oportunidad también de crecimiento y desarrollo de los estudiantes. Esto lleva a pensar que un docente motivado, con espacio para el perfeccionamiento en un ambiente nutritivo genera mayor compromiso con su trabajo y participa activamente en este caso, para la convivencia escolar es percibida por los estudiantes y afecta la construcción del clima de aula.

De acuerdo con esto, es necesario que podamos revisar los estudios realizados en lengua española sobre clima de convivencia escolar, participación y percepción docente.

### **III. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El establecimiento de la intervención está ubicado en la comuna de El Monte, perteneciente a la provincia de Talagante de la Región Metropolitana, el cual fue fundado el año 1937 y con 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 actual de 395 estudiantes, con enseñanza parvularia 2 cursos (15,2 %) y 13 en enseñanza básica (84,8%), teniendo como promedio 26 niñas por curso, considerando que el establecimiento mantiene la promesa de no exceder la formación de cursos con las de 35 estudiantes por sala. El establecimiento cuenta con JEC, pero prebásica a 2 básico tiene jornada reducida JEC (Cuenta Pública, 2019).

Entre los antecedentes administrativos descritos en el Proyecto Institucional Educativo de este establecimiento, se encuentran un director general, y las siguientes subdirecciones: Formación, Académica y Pastoral; en cuanto a los funcionarios que trabajan en la institución, se encuentran 4 directivos, 22 docentes y 5 asistentes de aula; 3 asistentes profesionales, 7 paradocentes y 4 auxiliares.

En cuanto a la contextualización del lugar de intervención, el índice de pobreza por ingresos, la comuna se encuentra en el 40 % de menores ingresos de calificación socioeconómica. (Índice de prioridad social de comunas. Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana, 2019).

Por otra parte, el establecimiento posee un IVE 88% según JUNAEB 2020, en el que el 57,4 % del total de sus estudiantes son prioritarios en el que se invierte cerca de 1 millón anual por concepto de uniforme (Cuenta Pública 2020).

Con relación a la elección de establecimiento, en la comuna de El Monte se encuentran 24 colegios, de los cuales 18 son particulares con subvención estatal, mientras que 6 dependen de 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 NEE(Cuenta Pública,2019).

Durante la finalización del año escolar(enero), se realizan capacitaciones y reflexiones pedagógicas donde asisten el 100 % de sus trabajadores; al término del 1er. semestre se realiza a cargo de Convivencia Escolar y la Pastoral realiza una jornada de Espiritualidad.

El Colegio desde el año 2016 ha mantenido su categoría de desempeño Medio logran que sus estudiantes obtengan resultados similares a lo esperado 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, en Clima de convivencia escolar tiene un puntaje de 77, destacando ambiente de respeto en 4to básico (72), pero no así en 6to. (58); en Participación y Formación Ciudadana (79), su subdimensión sentido de pertenencia 4to básico (85), y 6to. (60); Autoestima y motivación académica (73) y su subdimensión Auto percepción y valoración académica 4to básico con 74 y 6to con 64. Entre las acciones de Convivencia Escolar, se han explicitado los reconocimientos a los estudiantes por logros académicos y conductuales de manera semestral (Agencia de la Calidad,2019).

#### **IV. DESCRIPCIÓN DE LA DEMANDA INICIAL**

La demanda manifiesta que nos presenta el establecimiento educacional es sobre el vínculo pedagógico positivo para desarrollar algunas habilidades sociales en las estudiantes, según 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 en materias de convivencia escolar, pero acoge nuestra solicitud de intervención.

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, nos dimos cuenta a través de lo expresado que existe un problema de convivencia entre ellos, que consideraremos como nuestra demanda o problemática no manifiesta o latente.

Se observa además una cierta descoordinación de los profesores, quienes no trabajan de forma colaborativa con los asistentes de la educación centralizando el abordaje de la convivencia escolar sólo en la figura del encargado, lo que ha dificultado generar un clima de bienestar debilitando las interacciones entre ellos, repercutiendo en la participación 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 toma la decisión de abordar el tema del clima social entre docentes, que permitirá fomentar el trabajo colaborativo y participación para abordar la convivencia escolar, aumentando el grado de satisfacción de las relaciones construidas, ya que no estarían basados en la competencia o apatía.

Los criterios de elección para realizar nuestro proyecto en este tema 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 habilidades y competencias, esperando que las estrategias para la mejora de la mejora del clima social se instalen como buenas prácticas, repercutiendo en el desarrollo no de sólo un grupo de estudiantes, sino que de todos.

Por lo tanto, fue fundamental que la Fundación sostenedora del establecimiento junto al equipo de gestión revisen y evalúen nuestro proyecto de acuerdo con el diagnóstico, pudiendo ser validado oralmente y por escrito.

Para esto se realizaron 2 reuniones con el equipo directivo, y luego con el de gestión entregando copia del árbol de problemas, árbol de objetivos considerando los elementos que en el contexto actual son posibles de intervenir mencionando la actividad concreta, evidencia empírica y teórica que sustente la propuesta, y los efectos esperados. En estas reuniones se escucharon las diversas opiniones en torno a la problemática detectado teniendo el 100 % de aprobación del equipo de gestión.

Luego de que el Sostenedor y Equipo Directivo haya validado el proyecto, se dio a conocer la propuesta de intervención a docentes y asistentes de la educación para generar interés y puedan concientizar los efectos que ha tenido el clima social presente, determinando los voluntarios a participar de la actividad.

Por consiguiente, y para asegurarnos que puedan implementar las actividades del Manual con Orientaciones, se firmó un compromiso con el Sostenedor y Equipo Directivo refiriendo el uso y realización de las actividades del documento entregado que fue validado y construido por funcionarios de la institución.

## V. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### A. DIAGNÓSTICO

#### **A.1 Elaboración y Aplicación de instrumentos diagnósticos:**

A continuación, se presentarán las técnicas que se utilizaron en el diagnóstico para la intervención. Dichos instrumentos tienen especificado a qué actor apuntan y con qué fin se realizan (Ver Anexo 1).

Las dimensiones medidas en el diagnóstico son: Gestión en convivencia escolar, Ambiente de aprendizaje y Sentido de Pertenencia.

Cabe destacar, que la aplicación de cada instrumento irá acompañada de un consentimiento informado definido por Paul & Silverman (n.d.) como la información que debe tener el actor relacionada a su participación en la investigación, esto incluiría la descripción del estudio, beneficios para el establecimiento y que su identidad puede mantenerse en el anonimato. Para la recolección de datos, siendo pertinente dado el contexto sanitario mundial, se implementaron distintas que nos entregaron información objetiva del establecimiento. Las técnicas a aplicadas en el proceso:

**A.1.1 Consulta Documental del establecimiento:** Lectura exhaustiva de información externa del establecimiento, como lo son resultados Simce en sus dimensiones pedagógicas y los indicadores de desarrollo personales y social. Se hace revisión a la información interna del establecimiento y del establecimiento en relación con los planes de acción del área pedagógica y convivencia escolar. Para esto, se hace lectura de PEI, PME, Cuenta Pública y Reglamento Interno.

Esto ayudará a definir el parámetro de problema a investigar o como menciona Ander Egg (2003), permite al investigador familiarizarse con los conocimientos existentes poniéndose en contacto con lo que otros vieron o estudiaron de ella (p.142).

**A.1.2 Consulta documental secundaria:** Luego de los intentos fallidos de contacto con estudiantes y apoderados del establecimiento por el escaso acceso a internet de la comuna, donde el 14,1 % de la población tiene conectividad en el hogar (Subsecretaría de comunicaciones, 2019) y la imposibilidad de evaluar de manera presencial, es que el equipo interventor utiliza fuentes secundarias para contrastar la información obtenida con los informantes claves y docentes.

Para esto, se busca en investigaciones sobre clima escolar establecimientos que puedan ser parte de la muestra, y que cumplan los siguientes criterios (Ver Anexo 2):

- Colegio en zona Urbana
- Colegio Particular Subvencionado
- Colegio con orientación católica
- Colegio con matrícula desde prekinder a enseñanza media

**A.1.3 Entrevista:** Se utilizó con la finalidad de recopilar las informaciones concretar desde la percepción y la experiencia de cada uno, para el cual se consideró algunos criterios de selección de estas informantes claves como por ejemplo la directora y la encargada de convivencia escolar. La entrevista semiestructurada con 14 reactivos fue desarrollada por videoconferencia. (Ver Anexo 3)

Estas entrevistas que se realizan por separado permitieron abrir la discusión y conocer detalles y percepciones en profundidad. Se estima que debe realizarse este instrumento por sobre un focus group, ya que la presencia de un representante como La directora, puede condicionar las preguntas de los informantes clave imposibilitando contrastar la información obtenida.

**A.1.4 Cuestionarios:** Mediante los cuales, se esperó tener una visión y proyección interna del proceso de enseñanza - aprendizaje y la convivencia para poder así generar un proceso reflexivo, crítico de la práctica. Cuestionarios realizados para docentes y asistentes de la educación con 20 reactivos. (Ver Anexo 4)

Estos cuestionarios fueron elaborados digitalmente en la herramienta gratuita de Google form, donde se obtuvo respuesta individual de los actores educativos seleccionados. Estas preguntas abiertas servirán para revisar las categorías y profundizar que trató de comunicar en su evaluación registrada en las escalas de apreciación. Este formato escrito reducirá los sesgos ocasionados por la presencia de los investigadores, simplifica el análisis y reduce los costos de investigación. Monje, C. (2011) p.136

## **A.2 Plan de Análisis**

Para Bisquerra (2000) la triangulación es una técnica para analizar los datos cualitativos y cuantitativos. Se basa en analizar datos recogidos por diferentes técnicas, lo cual permite a su vez examinar una situación de diversos ángulos. Por lo tanto, nos va a permitir validar los resultados obtenidos durante el desarrollo de nuestro trabajo, ayudando a confrontar a las hipótesis obtenidas de la revisión de fuentes secundarias y los instrumentos nos permitirá realizar la agrupación según las dimensiones expuestas en nuestra tabla de operacionalización.

### **Etapa 1: Análisis de Cada Instrumento**

1. La transcripción de los registros constituye la primera fase del procesamiento de la información producto de las sesiones de observación directa de la interacción en las distintas aulas y las transcripciones de los focus group. Esta transcripción se hará dejando el menor tiempo posible entre la observación y la elaboración del registro, para incluir los detalles de la sesión que no hubiese sido posible registrar en el momento como notas adicionales.
2. Luego se realiza el análisis estadístico descriptivo del cuestionario (cuantitativo), tal como lo expone Hernández, Fernández & Bastias (2006), se debe analizar, clasificar y resumir la información sacando la frecuencia de respuestas según la escala escogida por subdimensión (pregunta por pregunta), y luego por la dimensión (por agregado).

Este resultado es comparado entre los tipos de actores pertenecientes a un mismo estamento educativo (inter), y luego entre los distintos actores de distintos estamentos, realizando una tabla con el porcentaje que nos permitirá ordenar y visualizar la información obtenida. Por otra parte, estos datos dieron a

conocer cuáles son los aspectos débiles, ciertas fortalezas, y las oportunidades de mejora que se detallan a continuación:

Tabla 1: Resultados Cuantitativos de instrumento diagnóstico por estamentos en porcentaje

VARIABLE /CONCEPTO	DIMENSIÓN A EVALUAR/CATEGORÍAS SUBDIMENSIÓN	ESTUDIANT E	DOCENTE- ASIST.	PADRES
<b>Ambientes de Aprendizaje</b>	<b>Organizado</b> Las normas son claras y conocidas por todos Normas Respetadas y Desarrolladas Normas respetadas por los adultos	61 84,3	100 94,2 94,2	54,9 51,8
	<b>Respeto</b> Existe buena relación entre Dir. -docente Existe buena relación entre Dir.-Padres Existe buena relación entre docentes Existe buena relación entre Doc-estudiante Existe buena relación entre estudiantes Existe buena relación con redes de apoyo	87	100 94,2 100 100 100 94,3	86
	<b>Seguro</b> Los conflictos se resuelven en dialogo pacífico Existen medidas para prevenir conflictos Existen medidas para prevenir la violencia El Establecimiento actúa eficientemente ante al Acoso Escolar	54,4	100 48,5 100 100	
<b>Sentido de Pertenencia</b>	<b>Percepción de Pertenencia Social</b> Me siento a gusto en el colegio Existe un Reconocimiento de logros	87	100 59,9	89,2 84,9
	<b>Participación de los miembros</b> Participación en Actividades El apoderado se involucra en el logro		94,3	55
	<b>Compromiso</b> Cumpló con las normas y reglas del colegio		94,3	
	<b>Elaboración de Acciones y Evaluación</b> Las medidas y acciones del establecimiento en C.E son consultadas Existe un sistema de seguimiento de las acciones Existe un diseño de evaluación de los procesos de mejoramiento escolar	65,1	100 94,3 94,3	

Para las preguntas de carácter cualitativo, estas se compararon con los otros instrumentos; y además se generaron categorías conceptuales de las respuestas relevantes de los distintos actores, es decir, que se analizó la información recopilada en una planilla Excel desarrollando categorías. Esto es necesario dado que la redacción de las respuestas de los estamentos puede ser distinta, pero tener el mismo sentido. Por

ello, se construyó una categoría que contiene a las distintas versiones propuestas, para luego cuantificarlos por Cantidad de respuestas, Frecuencia por respuesta para pasarlo a porcentaje. (Ver Anexo 3)

### **Etapas 2: Análisis Integrado:**

1. Se prepararon las categorías de codificación conceptual tratando de no sesgar los datos con las dimensiones de nuestra tabla de operacionalización, realizando un análisis del discurso de las preguntas del cuestionario y el focus group y entrevista. Amezcua (2002) citando a Van Dijk refiere que el análisis del discurso se muestra como el referente idóneo para estudiar las instituciones sociales y políticas, las organizaciones, relaciones de grupo, estructuras, procesos y rutinas. A partir de este paso, se reduce la información sacando algunas conclusiones que permitieron construir un modelo explicativo de la forma de comprender y abordar el mejoramiento educativo en este colegio con los datos entregados según el análisis de todos instrumentos de forma integrada, comparándolos con los antecedentes recopilados de las fuentes secundarias.

Este modelo se reducirá en una tabla según Dimensión y Categorías codificadas, con las acciones y responsables.

2. En relación con la triangulación metodológica, se buscó minimizar en los distintos instrumentos a aplicar las debilidades y los sesgos en el diseño para medir la misma variable en los distintos sujetos a consultar, en este caso, estamentos y miembros de la comunidad educativa. Teniendo como base un marco conceptual a priori elaborado por el área de interés de los investigadores, siendo direccionada la recolección de datos por técnicas más cualitativas, en que sean complementadas por los datos cuantitativos. En este caso, nos interesó saber cuáles era las concepciones, estrategias o acciones y actores responsables que participan en el problema según las respuesta o datos que nos entrega los actores consultados, para luego complementarlo con la frecuencia de estas respuestas arrojadas.

Así mismo, como equipo investigador, nos triangulamos ya que una de las interventores es observadora directa y además cumple un rol en esta institución educativa, por lo que se le ha delegado la función de coordinar con los actores educativos las instancias de intervención y aseverar la información entregada por los mismos; en tanto al investigador que no pertenece a esta institución, tuvo que ser objetivo al momento de análisis de los instrumentos. Sin embargo, ambos tuvieron conocimiento de las fuentes secundarias que sirven como guía, y ambos tuvieron que analizar los datos explorando el mismo fenómeno.

Para terminar, se trianguló teóricamente distintos autores por medio de fichas de lectura, contraponiendo las teorías o hipótesis del problema central que guían la investigación (Arias, M. 2000).

### **A.3 Resultados parciales del diagnóstico**

Luego de realizar el análisis de los instrumentos, de acuerdo con las dimensiones establecidas en nuestra tabla de operacionalización (Ver Anexo 1), podemos decir que los resultados se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2: Resumen de la Variable Ambientes de Aprendizaje

Variable	Categoría	Resultado	Acciones	Responsables
Ambiente de Aprendizaje	Cumplimiento de normas en 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

Tabla 3: Resumen de la Variable Gestión en Convivencia Escolar

Variable	Categoría	Resultado	Acciones	Responsables
Gestión de convivencia escolar	Elaboración de Acciones y Evaluación	Informante clave refiere realizar Evaluación Diagnostica anual	Construcción de PGCE por ENCOES.	ENCOES
		58,4 % declara que existe un monitoreo de las acciones	Escaso monitoreo, sin acciones	ENCOES ENCOES
	Participación en convivencia escolar	13% de los docentes declara que tiene un rol activo en abordar problemas de convivencia, mientras que el 34,5% menciona que es responsabilidad de todos	Gestión de Vínculo Derivación a Psicóloga	Docente ENCOES

		70, 8 % son consultados en mejora de convivencia Directivos declaran que hay instancias concretas de trabajo colaborativo entre áreas.	Abordaje emergentes y socialización de instrumentos de gestión.	Casos y de
	Articulación entre los instrumentos	35,2 de los docentes trabajan los OAT  23, 5 % de los docentes desconoce como trabajar la convivencia en su asignatura	Talleres en Orientación  Sin Acciones	Jefe UTP Docente  Equipo Directivo

Tabla 4: Resumen de la Variable Sentido de Pertenencia

Variable	Categoría	Resultado	Acciones	Responsables
Sentido de Pertenencia	Percepción de Pertenencia Social	El 100 % de los trabajadores tienen sentimiento afectivo positivo hacia la institución  36,4 declara que existen instancias formales de participación  7 % se siente excluido de los consejos	Celebración de Efemérides, Actividades con los valores del PEI  Consejos de Profesores  Construcción de PGCE por ENCOES.  No se ha realizado acción	ENCOES  Equipo Directivo  ENCOES
	Reconocimiento de logros	5,2 % de los docentes entrega reforzadores positivos 11,8 % de los docentes refieren que no son reconocidos sus logros	Premiación de estudiantes de manera anual Sin acciones	Docentes Equipo Directivo
	Motivación	55,4 % de los apoderados asisten a otras actividades de establecimiento  38,4 de los docentes declaran tener vocación de servicio	Sin acciones  Sin acciones	Apoderados

#### **A.4 Planteamiento del Problema**

La convivencia escolar, de acuerdo con lo planteado en 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 ejemplo, docentes, asistentes de la educación y las familias, son modelos de comportamiento que causan el proceso de socialización de los estudiantes.

Para esto, es 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 estos.

En el caso de este establecimiento, existe una rotación constante de los directores que ha dificultado el establecimiento de acciones de manera sistemática para la mejora. Así mismo, hay diferencias etarias en los profesionales de la educación, lo que ha generado ciertas dificultades en la relación establecida entre ellos, en que actualmente se ha excluido a asistentes de la educación de actividades y la convocatoria formal como consejo de profesores.

Esto ha generado que el 33 % de los asistentes y docentes perciban una sensación de competitividad entre los miembros dificultando el trabajo colaborativo entre el área pedagógica y convivencia escolar.

Otro punto, que ha sido considerado como una problemática en los distintos actores, es que el establecimiento educacional sea sólo monogénero y de enseñanza básica, con una larga tradición de establecimiento con “excelencia académica” de 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 rescata y pone énfasis en el desarrollo valórico, y que no existan conflictos en el establecimiento.

Esto ha provocado que la matrícula disminuya, ya que los padres prefieren que sus hijos estudien juntos en el mismo establecimiento con mayor proyección escolar.

Para contrarrestar este problema, y aumentar la competencia entre establecimientos, es que el sostenedor ha entregado recursos económicos necesarios para la mejora en infraestructura y recursos didácticos, compra de uniforme para las estudiantes para mejorar la oferta del servicio que ofrece el establecimiento. Sin embargo, no ha priorizado la entrega de recursos económicos para el desarrollo de las competencias profesionales de los funcionarios del establecimiento, ni tampoco ha contratado más 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 el establecimiento ofreciendo 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 dado 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, el autoritarismo de la directora del establecimiento y la percepción que ésta tiene sobre la desvalorización 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 que existan un escaso trabajo colaborativo de las partes dado la desinformación y poco involucramiento de la comunidad generando el problema identificado en nuestro trabajo como “Escasa participación de los miembros de la comunidad”.

Esta escasa participación dado el poco involucramiento de los distintos actores en el desarrollo de acciones para la mejora ha generado 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 planteado e Política Nacional de Convivencia Escolar (2019).

Esto dificulta la sistematicidad y cumplimiento de las acciones, y la identificación de los adultos con el establecimiento y el cumplimiento de sus labores en relación con la ejecución de medidas formativas a faltas leves en el aula, dificultando 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 obstaculiza que todos los miembros se comprometan a desarrollar estrategias de enseñanza para la mejora de convivencia escolar, y 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.

Además, la aplicación intermitente de medidas, dado la poca asistencia del apoderado a entrevistas y autorización de estas por desconocimiento de los deberes y derechos de los integrantes de la comunidad, limitando el campo de acción para el desarrollo de medidas formativas en estudiantes con causas leves han 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, 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 con relación a los contenidos de Matemática y Lenguaje, sino que estos han podido disminuir 20 puntos en los últimos 4 años. En relación en la medición de los otros indicadores de desarrollo personal y social, estos tampoco han tenido progreso, en que se evidencia que los resultados obtenidos en Clima de convivencia escolar tiene un puntaje de 77, destacando ambiente de respeto en 4to básico (72), pero no así en 6to. (58); en Participación y Formación Ciudadana (79), su

subdimensión sentido de pertenencia 4to básico (85), y 6to nuevamente disminuye (60); en Autoestima y motivación académica (73) y su subdimensión Autopercepción y valoración académica 4to básico con (74) y 6to con (64).

Frente a esto, el equipo de investigadoras ha podido dar cuenta de incongruencias en la información levantada con 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 podemos corroborar la información entregada en relación con el 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 los IDPS



## B. DISEÑO

De acuerdo con la Matriz de Marco Lógico (Aldunate y Córdoba, 2011) diseñada (ver Anexo 5), se describen cada uno de sus puntos a continuación.

### **B.1 Objetivos:**

**Finalidad:** El fin de la intervención es el *“Progreso en el desarrollo integral de los estudiantes”*, y de esto dependerá la meta que pueda referir el propio establecimiento en cuanto a los resultados de aprendizaje en los IDPS medidos por la agencia de calidad.

Algunos de los supuestos para conseguir este fin, es el trabajo colaborativo entre las áreas académica, formativa y pastoral para realizar acciones sistemáticas y articuladas con un fin preventivo y no reactivo; y la definición de un objetivo común.

**Propósito:** El objetivo de la intervención es el *“Aumentar la participación de los actores en el desarrollo de convivencia escolar”*.

Para esto, nuestra meta será que los miembros de la comunidad perciba una mayor participación en el desarrollo de la convivencia, sobre todo en las acciones del Plan de gestión de convivencia escolar en que se espera que tanto docentes y asistentes de la educación puedan trabajar de manera colaborativa en el diseño de acciones alineadas a su PEI, en que es necesario que puedan realizar las acciones de manera progresiva del producto que se describe en la actividad del componente como Manual de Orientaciones. Los resultados de este objetivo no serán medidos por el equipo interventor.

Algunos de los supuestos que pueden facilitar la obtención de estas metas son que el sostenedor y director proporcionen los espacios físicos y recursos, además de socializar la información e instrumentos para la implementación del proyecto; que el establecimiento funcione sin movilizaciones, paros o emergencias sanitaria dejando de ser una prioridad; que se cumplan las fechas establecidas y que todos los usuarios puedan tener acceso a internet.

**Componente:** El objetivo de nuestro único componente a trabajar fue el *“Fortalecimiento de la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación a través de una experiencia de diseño”*.

Para saber si se logra este componente se espera que los miembros del equipo directivo profesionales de la educación percibe que trabaja participativamente y colaborativamente en el diseño del Manual de orientaciones; el diseño del manual es validado por el equipo directivo y los representantes de profesionales de la educación; Manual es claro, útil y pertinente ante la problemática detectada; el manual debe poseer al menos 7 actividades versátiles de implementar para la mejora del clima social y aumento de participación de los actores para la convivencia escolar y el costo promedio total por el diseño del Manual, por el total de los beneficiarios.

Como medios de verificación para estos indicadores, se utilizaron la lista de asistencia a las jornadas de diseño contabilizando las actividades diseñadas por las duplas heterogéneas; cuestionario de percepción

del clima social, cuestionario para validación del manual y entrevistas realizadas a miembros de los estamentos durante el proceso para medir la percepción del clima social.

Se debe considerar como supuesto que todos asistirán a las jornadas de diseño, el acceso a internet de los miembros de la comunidad, los espacios entregados por la directora para la implementación de la intervención, y las posibles causas que intervienen en el normal desarrollo de clases como movilizaciones, emergencias, y contingencias sanitarias.

## **B.2.Actividades previstas**

### **Socialización y Aprobación de la propuesta:**

- Concientización del ambiente cálido entre los actores del establecimiento que favorece el bienestar con director y sostenedor. (30 minutos)
- Explicación del proyecto de intervención y sus principales objetivos al equipo directivo y docentes (45 minutos)
- Equipo de recursos humanos de la Fundación “Espíritu Santo” y Equipo Directivo aprueba la propuesta de intervención de acuerdo con el Diagnóstico del establecimiento. (Ver Anexo 6)

### **Planificación y logística:**

- Verificar la disponibilidad del lugar al horario establecido para realizar las actividades. (10 minutos)
- Negociación de los tiempos para las intervenciones. (10 minutos)

### **Intervención con Equipo directivo y representantes de estamentos: Construcción del Manual con orientaciones para la mejora del clima y colaboración en las comunidades educativas:**

- Convocatoria para la conformación del equipo de diseño de manera voluntaria. (1 sesión de 45 minutos, junto al equipo directivo)
- Presentación de Capítulos Base del Manual al equipo de participantes en el diseño (1 Sesión de 45 minutos)
- Búsqueda de estrategias y técnicas pertinentes contextualizadas con equipo participante. (3 sesiones de 60 minutos, trabajando en duplas heterogéneas)
- Aplicación de instrumentos de evaluación de indicadores (2 sesiones de 30 minutos)
- Transcripción del Manual. (Tiempo definido por el grupo interventor).

## **B.3 Instrumentos de Evaluación de la intervención**

A continuación, se presentarán las técnicas que se utilizaron para la evaluación del proyecto de intervención. Dichos instrumentos tienen especificado a qué actor apuntan y con qué fin se realizan.

Cabe destacar, que la aplicación de cada instrumento irá acompañada de un consentimiento informado definido por Paul & Silverman (n.d.) como la información que debe tener el actor relacionada a su

participación en la investigación, esto incluiría descripción del estudio, beneficios para el establecimiento y que su identidad puede mantenerse en el anonimato.

Los instrumentos utilizados para evaluar los indicadores no fueron validados.

**B.3.1. Evaluación de indicadores:** para medir la “Participación del Equipo Directivo y Profesionales de la educación” y “N° de actividades versátiles”; es necesario que podamos contar con nuestro registro de las sesiones realizadas considerando lista de asistencia, acuerdos tomados y actividades realizadas para el manual. En relación con las actividades versátiles, se tendrán que considerar al menos 2 distintas por cada capítulo para su posterior adecuación, y que producto sea versátil.

Para su evaluación, se construyó un acta de registro de las actividades y sesiones realizadas, que incluye la lista de asistencia a estas sesiones (Ver anexo 7).

Para el análisis de los indicadores se consideró:

Tabla 5: *Evaluación cuantitativa de Indicador de Asistencia y N° de Actividades diseñadas*

Datos para analizar	Total
Asistencia de cada Participante, separados por estamento	
Sesiones realizadas de actividades junto al equipo de Diseño	
Actividades diseñadas colaborativamente	
Actividades versátiles del manual	

**B.3.2 Focus group:** Estas se diseñan para ser realizadas por video conferencia lo que permitirá explorar la percepción del grupo que participará del diseño (semejanzas o diferencias) abriendo paso a otras preguntas para su indagación más detallada. Se consideran 2 focus group con participantes de distintos estamentos: Equipo de gestión (3), y otro de Docentes y Asistentes de la educación (3).

Tiene como objetivo la evaluación del clima social entre pares durante el proceso de diseño. Al no poder implementar el focus group, se realiza entrevista utilizando el mismo instrumento a 1 representante de cada estamento. (Ver Anexo 8)

**B.3.3 Encuesta de Satisfacción del Manual:** con escalas de apreciación mediante el uso de plataforma web (Google Forms). Tiene como objetivo medir la pertinencia, claridad, utilidad y versatilidad del Manual Orientaciones (Indicadores), aplicada a la totalidad de los miembros del equipo directivo y profesionales de la educación, además se suma una pregunta de validación del manual. (Ver Anexo 9)

**B.3.4 Cuestionario Final de Clima Social:** con escalas de apreciación y con preguntas abiertas mediante el uso de plataforma web (google Forms). Tiene como objetivo medir el clima percibido y desarrolla durante el proceso de construcción del manual. Es aplicado al finalizar el manual al equipo participante en el diseño.

Este formato escrito reducirá los sesgos ocasionados por la presencia de los investigadores, simplificará el análisis y reducirá los costos de investigación. (Ver Anexo 10)

**B.3.5 Informe del presupuesto:** considerado para el diseño y los gastos reales, teniendo en consideración la cantidad total de actores directos que pueden ser beneficiarios (Equipo directivo, asistentes de la educación, docentes), e indirectos. (Ver Anexo 11)

## **C. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN:**

### **C.1 Desarrollo de la Intervención**

Para dar cumplimiento a nuestro objetivo se diseñó un manual de uso para el establecimiento que favorezca el trabajo colaborativo y mejore el clima social percibido por asistentes de la educación y docentes.

Es por esa razón que se realizaron 3 talleres (60 minutos aprox.) con un grupo de diseño utilizando la plataforma virtual de reuniones Zoom para abordar uno de los capítulos del “Manual de Orientaciones” abordando el trabajo colaborativo, aplicando estrategias de trabajo como grupos pequeños, además de utilizar herramientas como Mentimeter para realizar técnicas de pensamiento visible para el inicio y cierre de sesión.

Se envió a cada participante un documento a completar con material complementario sobre el trabajo colaborativo (estrategias) y las instrucciones. Estos grupos de trabajo (2 a 3 personas) se conformaron de manera heterogénea según estamento y eran modificados sesión a sesión dando la oportunidad que todos puedan trabajar y conocerse, los cuales tenían como función diseñar una sesión o taller de trabajo que fuese aplicado a todos los miembros de la comunidad en cualquier momento del año, teniendo un objetivo en común. (Ver Anexo 14)

Es pertinente señalar que cada reunión era coordinada y confirmada semanalmente mediante un correo a cada integrante del equipo diseño; además cada sesión era preparada considerando técnicas de desarrollo socioemocional para la apertura de la reunión, indicando las instrucciones y actividades de la sesión, para luego conformar los grupos de trabajos y realizar un plenario final.

El equipo interventor de manera paralela diseñó los otros capítulos de este manual considerando las necesidades que se fueron manifestando en las reuniones, y que sean necesarias para mejorar el clima escolar, pero además que permitan el proceso de mejora continua en este establecimiento. A continuación, se darán más detalles de la propuesta de intervención realizada:

**Participantes:** Durante la intervención pudieron participar 9 personas representantes de los funcionarios del establecimiento. Entre ellos:

- Equipo Directivo: Directora, Subdirector, Directora de Formación, Orientadora, Coordinadora de Pastoral (5)
- Docente: Docente de 1ro. Básico (1)
- Asistentes de la Educación: Psicóloga, Trabajadora Social, Asistente C.R.A (3)

Ha de señalar, que el Subdirector y Trabajadora social sólo se integraron en la última sesión de diseño ya que estos tenían otras funciones dentro del establecimiento, en que no pudieron participar. En el caso de la Asistente de C.R.A, esta forma parte del equipo a partir de la segunda sesión.

**Actividades:**

Tabla 6: *Actividades implementadas en el establecimiento*

Sesión	Duración	Objetivo	Recursos	N° Personas	Producto
1	45'	Socialización y Validación de la propuesta	Proyecto Carta Gantt	6	No aplica
2	90'	1ra. Sesión Diseño: Encuadre y diseño en equipos	PPT Taller: Trabajo colaborativo, estrategias de trabajo, roles . Anexo a completar por los participantes.	6	2 actividades para el Manual
3	60'	2da. Sesión Diseño: Diseño en equipos	PPT Taller, Estrategias de trabajo. Anexo a completar	7	2 actividades para el Manual
4	180'	Aplicación de Entrevista clima percibido durante el proceso	Pauta Entrevista Clima social percibido vía virtual (uso plataforma Zoom)	3	Desarrollo Entrevista
5	60'	3ra. Sesión Diseño: Diseño en equipo y cierre	Anexo a completar por participantes	9	4 actividades para el manual
6	45'	Cambios al Manual, Cuestionario de Clima Social Final	Manual y Cuestionario de Clima Social Guía de Observaciones	6	Desarrollo de Encuesta Manual Terminado
7	45'	Socialización del manual a docentes y Validación del Producto	Manual Finalizado y Cuestionario de Validación	6	Manual Validado

**Producto:**

El Producto de esta intervención, que corresponde a nuestra actividad es un Manual con orientaciones para la mejora del clima escolar en comunidades educativas.

Este manual posee 6 capítulos, iniciando con un recorrido teórico de la importancia de cada capítulo realizando una breve profundización en conceptos claves, para continuar con actividades prácticas y versátiles que pueden ser aplicadas en cualquier momento de la mejora educativa, por cualquier trabajador de la institución y en espacios formales como consejos, reuniones o talleres con estudiantes. Se proponen las actividades básicas por cada capítulo que deben estar sujetas a un diseño instruccional para cada actividad. Los capítulos base son:

1. ¿Cómo creamos una Visión Común?

Objetivo: Destinado a formar y fortalecer la visión común del establecimiento basado en el PEI

2. ¿Cómo definir Roles para la mejora de convivencia?

Objetivo: Conocer las competencias de cada estamento, definiendo roles y funciones.

3. ¿Cómo fortalecer nuestras habilidades sociales para la mejora del clima escolar?

Objetivo: Desarrollar una autoevaluación de habilidades desarrolladas, como: comunicación efectiva, resolución de conflictos, empatía.

4. ¿Cómo Favorecer el Trabajo Colaborativo?

Objetivo: Desarrollar estrategias o técnicas de trabajo colaborativo entre los distintos estamentos.

5. ¿Cómo diseñamos acciones colaborativamente?

Objetivo: Diseño de acciones mediante el trabajo colaborativo para ser incorporadas al PGCE

6. Evaluando Progresos para nuestra mejora continua

Objetivo: Evaluación del Clima social escolar y Proyecciones

Entre los logros de la actividad, se puede mencionar:

- La validación de la propuesta de intervención con un nuevo cronograma, según los nuevos acuerdos tomados con la directora, que facilitaron iniciar prontamente con la intervención.
- Término de los talleres con el grupo de diseño. Esto permitirá la fase de diseño y construcción del manual con los otros capítulos claves por parte del equipo interventor.
- Término de construcción propuesta de Manual, permitiendo el envío oportuno a equipo de diseño para realizar cambios pertinentes.

- Envío de manual a Equipo de Diseño. Este manual fue enviado con anticipación junto con una pauta de observaciones; sin embargo, dado la poca respuesta del equipo directivo esta reunión, se pudo concretar sin poder informar de manera anticipada a los participantes con el objetivo de comentar los ajustes del producto. Dado el poco tiempo para realizar estos ajustes, sólo se consideraron los esenciales que facilitarán la lectura y el trabajo con este (agregar bibliografía y links con contenido que atiende a la contingencia sanitaria y el desarrollo de los conceptos claves que permiten la mejora del clima social, cambios de color en preguntas guías de las actividades).
- Socialización del Manual a Docentes y Validación del producto.

## **C.2 Evaluación del Proceso de implementación**

Durante la implementación de la intervención, se realizó una evaluación sobre la percepción del proceso vivido por los participantes. Para esto, al final de cada sesión de diseño con el equipo representante de docentes, asistentes y equipo de gestión, el interventor realizaba las siguientes preguntas abiertas:

- ¿Cómo se sintieron trabajando en equipo?
- ¿Cuáles son algunos cambios que podrían considerarse para la siguiente sesión?
- ¿Qué es lo que rescatan hoy?

Además, se realiza una entrevista para evaluar el clima social percibido durante el proceso, aplicada a un representante de cada estamento (3 en total), mediante videoconferencia. Esta entrevista tuvo 7 reactivos que responden a la percepción de las relaciones, pertinencia de los temas abordados, coordinación para el trabajo en equipo y desafíos.

En ambas instancias se realizó un análisis cualitativo del contenido de las opiniones vertidas.

### **C.2.1 Resultados de evaluación de la implementación**

Durante esta evaluación con preguntas abiertas, el equipo directivo recalca la horizontalidad de las relaciones interpersonales que se establece en el encuadre “es necesario que nos vean como persona, y no con las responsabilidades que se nos atribuye), pudiendo la directora verse como un igual; se aprecia la motivación de los participantes que se fueron integrando en las sesiones buscando mejorar o aportar en la mejora de la convivencia.

Se rescata el uso de Tecnologías de empoderamiento y participación (TEP) para llevar a cabo la reunión de diseño grupal en conjunto con estrategias de pensamiento visible por parte de los asistentes de la educación y equipo directivo; y la necesidad de comunicarse entre ellos siendo una de las habilidades reconocidas como necesaria para el ejercicio de su trabajo.

Entre los cambios a realizar según los comentarios entregados durante las entrevistas y en las jornadas es que esperaban que la intervención fuese de manera presencial, dado las dificultades de conectividad de

algunos; el tiempo de trabajo en las sesiones fuese disminuido (ya que la primera fue extensa por el no cumplimiento de horario de los participantes) el cual se redujo a 45-60 minutos máximo.

## VI. RESULTADOS

### A. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A continuación, indicarán los instrumentos utilizados para la medición de nuestro componente en la intervención realizada.

**A.1 Pauta de reuniones:** Durante el proceso se utilizaron los datos obtenidos de cada sesión sistematizados en un documento compartido en Googleforms de acuerdo con el cronograma acordado con la institución educativa.

En este se iba registrando asistencia a reuniones, los temas tratados, los acuerdos y compromisos tomados durante la jornada con el equipo de diseño, además de incorporar algunas observaciones del proceso que serán consideradas como notas de campo. Estos datos fueron utilizados para medir los indicadores de *Participación del Equipo Directivo y Representantes de los distintos estamentos*.

**A.2 Entrevista:** Se utiliza una pauta con 7 reactivos aplicados a un representante de cada estamento (3 personas), teniendo una duración de 30 minutos.

Esta entrevista, tenía como objetivo medir el clima percibido durante el proceso de intervención, y se realizó mediante una video conferencia. Se midieron de manera cualitativa las dimensiones de: pertinencia, relaciones, desafíos del proceso, percepción del impacto.

Esta actividad tuvo que ser modificada siguiendo el diseño original que considerada la realización de un focus group, dado los tiempos acotados disponibles de los actores para la participación en nuestra muestra.

**A.3 Encuesta:** Aplicada al final del proceso de diseño una vez enviado el manual mediante herramienta Googleforms. Este cuestionario con 19 reactivos entre escala de apreciación, selección múltiple y preguntas abiertas fue enviado al Equipo directivo para su difusión, y a cada integrante del equipo de diseño.

En este se midieron de manera cuantitativa (sacando frecuencia) las dimensiones de: relaciones, pertinencia, motivación, participación, habilidades socioemocionales relevantes. En cuanto a las preguntas de carácter cualitativo correspondiente la dimensión: mejoras en las relaciones, dificultades del proceso y desafíos, se pudieron identificar distintas categorías que fueron agrupadas y cuantificadas.

Este cuestionario realizado al finalizar la intervención fue respondido por: Equipo Directivo: 3; Docente: 1; Asistente de la Educación: 3

**A.4 Cuestionario:** se realiza mediante herramienta Googleforms para los participantes de la intervención, docentes y asistentes del establecimiento, siendo respondido por: Equipo Directivo (2) y Docentes y Asistentes de la Educación: 21

Este instrumento tenía como objetivo medir: Utilidad, Pertinencia, claridad en los contenidos y validación del Manual. Este se analiza cuantitativamente sacando la frecuencia de las dimensiones consultadas, pudiendo diferenciar las respuestas del equipo directivo y el resto de los funcionarios.

Para esta actividad, el manual modificado fue enviado a los docentes y asistentes de la educación con anterioridad para posteriormente, desarrollar el cuestionario.

**A.5 Informe de presupuesto:** se evalúan los costos reales asociados a la construcción *Orientaciones* considerando: el costo total de horas otorgadas por los participantes, recursos materiales utilizados durante el proceso de construcción como de análisis de los indicadores, y el total de beneficiarios.

## **B. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS**

Se realiza el análisis de cada instrumento aplicado:

1. La transcripción de los registros constituye la primera fase del procesamiento de la información producto de las transcripciones de los focus group. Esta transcripción se hará dejando el menor tiempo posible entre su aplicación y la elaboración del registro, para incluir los detalles de la sesión que no hubiese sido posible registrar en el momento como notas adicionales.

Se realiza el análisis cualitativo de acuerdo con las dimensiones consideradas para hacer la comparación entre estamentos.

2. Se desarrolló el análisis estadístico descriptivo de la encuesta de satisfacción de validación del manual (cuantitativo) y del cuestionario de finalización al equipo de diseño sobre clima escolar. En ambos se debe analizar, clasificar y resumir la información sacando la frecuencia de respuestas según la escala escogida por subdimensión (pregunta por pregunta), y luego por la dimensión (por agregado). Este resultado podrá ser comparado entre los tipos de actores pertenecientes a un mismo estamento educativo (inter), y luego entre los distintos actores de distintos estamentos, realizando una tabla con la frecuencia y Porcentaje.

En el caso del cuestionario con la información cualitativa, se agregaron categorías conceptuales según las respuestas relevantes que vayan dado los distintos actores, es decir que se analizó la información recopilada en una planilla Excel para desarrollar categorías. Por ello, se construyó una categoría que contiene a las distintas versiones propuestas, para luego cuantificarlos por Cantidad de respuestas, Frecuencia por respuesta para pasarlo a porcentaje.

Se finalizó con el análisis de los indicadores en que se calculó la frecuencia de las acciones realizadas y las que cumplieron con el criterio.

### C. RESULTADOS DE VALIDACIÓN DEL PRODUCTO

Como se ha mencionado anteriormente, la propuesta de intervención consideró el diseño de un “Manual de orientaciones” para que sea utilizado por la comunidad posteriormente, para el fortalecimiento del trabajo colaborativo.

Para esto, es necesario que el producto sea validado cualitativamente utilizando una escala de apreciación Likert en relación a las siguientes dimensiones:

Tabla 7: Dimensiones de Validación del producto por el experto

Dimensión	Categoría
Contenido	Claridad/ comprensión
	Teórico
	Pertinencia
Actividades	Versatilidad
	Uso
	Coherencia
	Suficiencia
Diseño	Visualización
	Formato

A este instrumento, se le ha agregado un apartado de observaciones que queda abierto para incluir las sugerencias que el experto crea pertinente.

El producto posee la validación de la comunidad en los mismos aspectos quienes sugieren realizar algunos cambios a: el tamaño de la tipografía utilizada, disminución de colores de contraste, mejoras en ortografía y diagramación de las tablas.

Se recibieron las siguientes observaciones por parte de del juez experto (Ver Anexo 15):

1. **Contenido:** Es calificado como “Muy de Acuerdo” para todas las categorías. Por lo tanto, es claro en contenido, se adapta a la relevancia teórica-empírica y responde a la necesidad detectada.
2. **Actividad:** “Muy de Acuerdo” en el uso en distintas actividades formales, es versátil pudiendo ser utilizado con distintos actores, y son coherentes de acuerdo con el contenido; en cuanto a la

suficiencia de éstas el experto se encuentra “De acuerdo”, ya que es necesario implementarlo y ver sus efectos.

3. **Diseño:** “Muy de acuerdo” con el formato PDF y tamaño carta; “De acuerdo” en la visualización, por lo que se sugiere cambiar algunos colores del contenido para facilitar su lectura; y las imágenes necesitan realizarse nuevamente de manera profesional para evitar el pixelado.

De esta manera, se cuenta con las opiniones de los jueces expertos y de los participantes en la intervención, y se advierten objetivamente las aportaciones en cada dimensión y categoría; así se revisan los elementos, concluyendo que el producto sea coherente, comprensible, relevante y con actividades suficientes.

#### **D. RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS:**

A continuación, se detallarán los resultados de nuestro componente en la intervención realizada. Para esto, es necesario guiarse con la Matriz de Marco Lógico. (Ver anexo 13)

En *Indicador Participación del Equipo Directivo y Representantes de los distintos estamentos y N° de Actividades diseñadas Versátiles*, los resultados para estos fueron (Ver Anexo 7):

- El equipo Directivo (5) y 4 representantes de los profesionales (1 docente y 3 asistentes) de la educación trabajan participativamente en la construcción del manual; en este se tiene un promedio de 7 personas por cada sesión de diseño de un total de 9.
- El manual posee 10 actividades versátiles y distintas para mejorar el clima y aumentar la participación de los actores.

En relación con la evaluación del indicador *de Percepción de Participación y Colaboración durante el proceso de diseño*, los resultados obtenidos fueron (Ver Anexo 10):

- El 100 % de los participantes que contestaron la encuesta de Clima Social (7 de un total de 9 PP), percibe que trabajó colaborativa y participativamente en el diseño del manual.

Para *Pertinencia de la intervención, Utilidad y Claridad de los Contenidos y Validación del manual*, se obtuvo (Ver Anexo 9):

- El 100 % de los representantes de los profesionales de la educación validan el diseño del manual (23 de un total de 40 PP); en cuanto a los representantes del equipo directivo que contestan en cuestionario (2 PP de 3) lo aprueban en su totalidad. Es decir, el 57,3 % del total de trabajadores validan el manual.
- El 100 % de los representantes del equipo directivo y representantes de los funcionarios que responden la encuesta cree que el manual es pertinente a la problemática detectada; compuesto por el 40 % (2PP) del equipo directivo percibe que el manual es pertinente; al igual que el 60 % (21PP) docentes y asistentes.

- El 100 % de los miembros que participaron de la evaluación, cree que el manual es útil.
- En cuanto a su claridad, el 91,3% de estos declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta característica.

En cuanto a los *Costos reales asociados a la construcción del diseño del Manual de Orientaciones:*

Imagen 2: Presupuesto diseño de Manual

Descripción de la actividad	Gasto mensual	Periodo	Unidad /Personas	Monto
Valor hora Sesión Entre equipos	7.000	4	9 (Promedio 7 p/sesión*)	196.000
Aplicación de Encuesta GoogleForm	0	2 veces	20	0
Entrevista Clima Escolar	7.000	1	3	21.000
Evaluación del Proceso de las actividades	20.000	7 semanas	2	40.000
Evaluación de la intervención	20.000	2 semanas	1	20.000
Informe final	20.000	2 semanas	1	20.000
<b>Total</b>				<b>297.000</b>

Costo total por beneficiarios directos (docentes, equipo directivo y asistentes de la educación) es de \$7.425 y el costo por el total de beneficiarios (directos o indirectos) es de \$683 pesos.

Es importante señalar, que el manual fue construido y diseñado por el propio equipo interventor, sin la ayuda de un tercero (diseñador o ilustrador); por lo que sus costos podrían aumentar si esta actividad se realiza en contexto presencial y producto final es elaborado por un externo.

Por lo tanto, cada meta planteada en los objetivos del componente se pudo lograr.

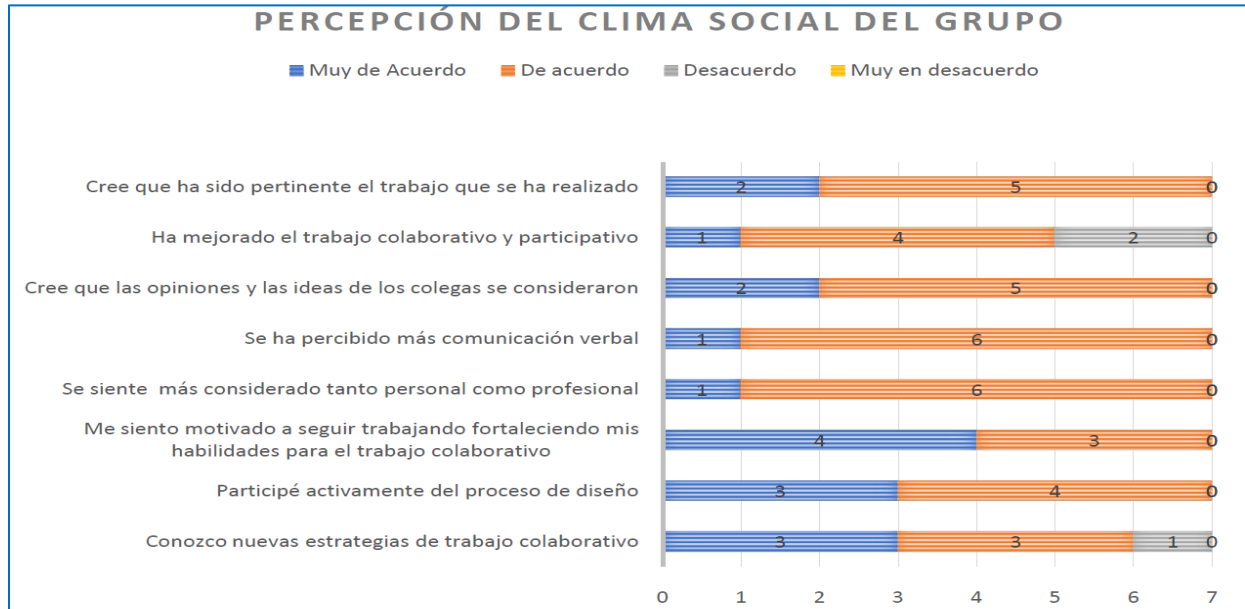
En cuanto a los resultados del propósito y finalidad de esta intervención, al haber construido un prototipo para su implementación en la institución, los indicadores del propósito podrán ser evaluados por el equipo directivo luego de realizar las actividades del manual por un tiempo mínimo de 3 semestres de manera progresiva y sistemática con sus equipos.

De esta manera, es la única forma de evaluar los efectos y si el manual ayuda a alcanzar el logro del propósito planteado como *Aumentar la participación de los actores en el desarrollo de la convivencia escolar.*

## Otros resultados relevantes

Es importante dar a conocer otros elementos encontrados que se consideraron en las dimensiones de los instrumentos de evaluación aplicados, y que se compartirán a continuación:

Imagen 3: *Percepción del clima social percibido por el grupo diseño*



El equipo de diseño se siente motivado a seguir fortaleciendo sus habilidades para el trabajo colaborativo, como además el 43 % refiere estar “Muy de acuerdo” a que sintió que trabajó participativamente, conociendo nuevas estrategias para el trabajo colaborativo; además de que el 86% de estos percibe que se sintió más considerado profesional o personalmente, como percibe más comunicación verbal.

Además, se preguntó abiertamente al equipo que participó del diseño, si cree que ha cambiado la relación entre los distintos estamentos durante la implementación de la intervención y en qué aspectos, siendo lo más significativo en que se mejora la comunicación con el equipo directivo.

Tabla 8: *Percepción de la relación durante la intervención*

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	TOTAL
Cambios en relación con Docentes	Mejora de Interacción	2
	Trabajar en equipo	2
	Escuchar y valorar opiniones	1
	Sin Cambios	3
Cambio relación con Equipo Directivo	Mayor disposición	1
	Mejora Comunicación	4
	Sin cambios	2
Cambio relación con Asistentes	Escuchar y valorar opiniones	2
	Sin cambios	5

En cuanto a las habilidades socioemocionales que este equipo cree que son necesarias para realizar su labor en las instituciones educativas, se encuentran con un 13 % Compromiso social, Resolución de conflictos, y trabajo en equipo; mientras que le sigue la comunicación clara y responsabilidad ética con un 10 % cada una; la habilidad menos priorizada para este equipo sería el autocontrol y evaluación de consecuencias con 2%. Este resultado no esperado y peculiar sobre el autocontrol y evaluación de consecuencias, podría responder a la percepción y manejo de conductas en el aula de los estudiantes y resolver los conflictos con el equipo; pero estos resultados no deben entenderse como que estas habilidades no se encuentran desarrolladas en la muestra o generalizarlo a las instituciones educativas.

Para terminar, en las respuestas del cuestionario de validación aplicado a funcionarios del establecimiento, el cual fue respondido por 23 personas incluidos asistentes, equipo directivo y docentes (58% del total de funcionarios), estos manifestaron estar “Muy de acuerdo” o “de acuerdo” a que el manual creado podría ser utilizado con mayor frecuencia en consejo de profesores o reuniones entre equipos, o en actividades con los apoderados.

Tabla 9: *Utilización del Manual de orientaciones*

	<b>Consejo de profesores y reuniones de equipo</b>	<b>Actividades y Reuniones con Apoderados</b>
<b>Muy Desacuerdo</b>	0	0
<b>En desacuerdo</b>	0	1
<b>De acuerdo</b>	12	12
<b>Muy de Acuerdo</b>	11	10

## VII. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Los resultados en el nivel de logro presentados permiten concluir que la intervención diseñada e implementada expuesta es eficaz, logrando el cumplimiento de todos los indicadores a lo que respecta al producto diseñado que es el Manual de Orientaciones.

Sin embargo, se encuentra pertinente compartir algunos cambios en relación con el clima social escolar percibido durante este proceso de diseño, significativamente a nivel de percepción de mejora en la relación entre funcionarios y el equipo directivo; sin embargo, no evidenció impacto entre estos mismos estamentos. Esos resultados se comentarán a continuación:

Durante la intervención con el grupo de diseño conformado con un grupo heterogéneo en experiencia laboral, estamento y antigüedad en la institución, se puede dar cuenta de algunos aspectos de su dinámica relacional, que forman parte de los factores influyentes del clima social escolar percibido por docentes, de acuerdo a las claves de desarrollo planteadas por Bris (1990).

Entre ellos, desde el liderazgo en la forma de organizar, comunicar y considerar a algunos de los miembros de la comunidad para trabajar colaborativamente. Estas acciones que son consideradas como básicas dentro de cualquier equipo que se caracterice por un liderazgo distribuido no siempre pueden llevarse a la práctica quedando en lo discursivo en algunas de las figuras directivas.

Asociado a eso, podría ser más difícil llevar a cabo el involucramiento y el trabajo colaborativo cuando los participantes perciben que hay “poca disposición” entre ellos (55,6 %). Esto último suele llamar la atención dado que la participación a esta intervención es voluntaria, sin embargo, la poca organización del propio equipo directivo para informar los acuerdos (Fechas-horarios- objetivos) al equipo de diseño, de acuerdo a lo referido por Peñalva & Soriano (2011) es el factor más influyente en el bienestar de este grupo.

Se podría pensar que esta respuesta puede estar reforzada además por la presencia de la figura del director en las jornadas de trabajo dado que se pudo observar que cuando esta figura estaba presente, en nivel de comunicación entre los miembros disminuye, teniendo como resultado que el grupo se limitara a entregar sus opiniones al finalizar la jornada o percepciones sobre su propio trabajo. Resultados que se encuentra en la línea planteada por Martínez- Garrido (2017) y Arón & Milicic (2000) quienes refieren que la percepción de un clima negativo se caracterizaría por el temor al liderazgo autoritario y la creencia de la relevancia de su propio trabajo.

La figura del director vuelve a tomar relevancia de forma contradictoria dado que su presencia hacía que se cumplieran los objetivos de trabajo, en comparación de cuando este se encuentra ausente o llegaba más tarde a las reuniones acordadas. Desde este punto, se podría analizar el simbolismo de la figura del director dentro del equipo, ya que su presencia permite la eficacia en el trabajo de los otros disminuyendo al mismo tiempo el bienestar de estos, pudiendo generar algunas creencias negativas como la incapacidad de demostrar su descontento o agrado, y el aumento de trabajo (recordando la “poca disposición” referido por estos).

Es relevante tomar en cuenta la figura del líder de la institución, puesto que los líderes educativos del establecimiento aun conociendo ciertos conflictos entre los funcionarios, tienen resistencia sobre aceptar que un conflicto personal estaría afectando la relación entre algunos funcionarios, haciendo que se instalen prácticas que excluyen a las asistentes de la educación disminuyendo el bienestar.

Es importante señalar que los líderes educativos deben tener un rol central en la gestión y el manejo de los conflictos que tiene una institución, siendo necesario desarrollar habilidades para manejar estos problemas que afectan en el funcionamiento organizacional, pudiendo comprobar algunas de las ideas Glasl, (2004) dado que existe las creencias en Equipo directivo que su función es velar por la organización administrativa de las tareas que son de carácter académico, no pudiendo ser parte de la promoción activa de climas nutritivos o desarrollo de habilidades interpersonales de su plantel.

Esta misma necesidad pudo ser visualizada en Centro de Desarrollo de liderazgo educativo (CEDLE) por Jara & Sánchez (2019) , donde los mayores problemas detectados por el reporte de los directores tienen que ver con el comportamiento de los profesores más que con los estudiantes.

Sin embargo, esta incapacidad de resolver el conflicto desde la posición neutral de un directivo, o de un profesional de la educación con sus pares, no puede considerarse como responsable sólo a la figura del líder educativo, sino que es necesario considerar la formación inicial profesional de estos.

Es relevante que el profesor y directivo adquiera como destreza estas habilidades el docente revierta en la enseñanza, impactando lo que el alumno integre como habilidades, actitudes y valores que definirán la futura convivencia ciudadana. Uno de los estudios realizados por Herrera, García & Vanegas (2018) analizando perfiles de egreso de 19 universidades chilenas pudo dar cuenta que sólo el 19 % de ellas enseñan a promover un clima de bienestar y desarrollo personal y en co-construcción de un buen clima para el aprendizaje.

Este punto suele ser alarmante, sobre todo cuando estamos hablando de profesionales de la educación que tienen como función formar estudiantes de manera integral, en que se espera que puedan desarrollar competencias necesarias para crear un ambiente propicio para el aprendizaje donde se mantienen relaciones pacíficas y que los conflictos son resueltos a través del diálogo, más aún cuando estos modelan comportamientos que son aprendidos por los estudiantes por imitación.

Retomando los resultados de esta intervención, de acuerdo con el desarrollo socioemocional como factor influyente en el clima social, llama la atención la prevalencia de que una de las habilidades priorizadas en el diseño de las actividades es la escucha activa, quien Manota & Melendro (2016) coinciden que es una de las habilidades necesarias a reforzar para atender a las necesidades del otro. Esta habilidad fue puesta en práctica en el trabajo colaborativo de los grupos de trabajo pudiendo dar como producto el manual de orientaciones, pero adicionalmente pudo generar efecto en la percepción del conflicto original que fue negado por algunos en la presentación de la propuesta y que sin embargo se retoma en el desarrollo de la encuesta de percepción del clima en el proceso de diseño pudiendo aceptarlo. De esta hipótesis se puede dar cuenta en la pregunta “¿qué habilidades son necesarias para su trabajo?”, la respuestas con mayor frecuencia fueron: Resolución de conflicto (13%), Trabajo en equipo (13%), reconocimiento de emociones (10%) y comunicación clara (10%), dejando en último lugar el autocontrol y evaluación de consecuencias (2%).

Sin perjuicio de lo anterior, este poco desarrollo de habilidades ha imposibilitado que el docente aplique estrategias para atender la necesidad del estudiante de manera pertinente de acuerdo a las orientaciones entregadas por Superintendencia de educación como la activación de protocolos dentro del aula, teniendo comportamientos que dificultan la relación estudiante- docente y delegando la acción a otro profesional de apoyo dado el débil desarrollo del autocontrol en la formación inicial y la creencia de irrelevancia de este en la relación con el otro.

Este poco autocontrol extrapolado con la necesidad de solucionar los conflictos, necesitan ser considerados para la mejora del clima que ocurre dentro del aula, con los grupos pares y con la misma organización, pudiendo gestionar de mejor manera las acciones tomando decisiones que aporten al bienestar común, siendo responsables del origen y los efectos que traen consigo, evitando que el conflicto escale.

Por lo tanto, a partir de los puntos mencionados anteriormente, es importante cambiar algunas de las creencias del equipo directivo y docentes sobre la resolución de conflictos en el aula o entre adultos pares

que se ha delegado a el encargado de convivencia escolar, ampliando a ellos como responsables de dar soluciones mediante un abordaje pacífico como una de las funciones dentro de su perfil de cargo para crear ambientes nutritivos (Milicic, 1990) y ambientes de aprendizaje de respeto, organizados y seguros.

Esta nueva función a partir del desarrollo de estas competencias socioemocionales podría ser considerada como buena práctica siendo parte de la cultura escolar, en el que además se suma la forma de ejercer el liderazgo distribuido, y el trabajo colaborativo entre las áreas fortaleciendo la percepción de participación en la mejora institucional.

Continuando con los resultados obtenidos, dentro de la dimensión de relaciones interpersonales, se puede agregar que una de las mejoras percibidas en la relación con el equipo directivo fue la comunicación (57 %).

Sería interesante conocer la percepción de la mejora en la relación existente entre asistentes y docentes una vez aplicado algunas de las actividades del manual, ya que no hay cambios significativos percibidos en lo que respecta a la relación entre ellos por parte del equipo de diseño, dado que refieren “no encontrar cambios” debido al contexto sanitario actual que la impedido o dificultado la interacción entre ellos, por lo que no se puede concluir que este tipo de intervención no ayuda a mejorar el clima entre estos estamentos.

Entre aquellos factores que favorecen algunos de los resultados sobre la mejora de la percepción de comunicación en la relación con el equipo directivo, es que el equipo interventor de manera explícita consideró la horizontalidad en la relación, para no reproducir relaciones asimétricas y de reforzar de manera positiva. Por lo tanto, las iniciativas u opiniones de los representantes estamentales fueron consideradas de manera positiva y con una relevancia igualitaria, haciéndolos responsables de este proceso siendo coherente con Murillo (2003); Sánchez- Moreno & López- Yáñez (2010) ya que la mejora debiese ir conducida a procesos de innovación basado en cambios intencionales llevado a cabo por los mismos docentes, fortaleciendo la cultura escolar.

Por consiguiente, el resultado esperado siguiendo las ideas de López, Herrera, Apolo & Esftathios (2018), es que el grupo de diseño se sintió motivado a seguir desarrollando sus habilidades para el trabajo colaborativo y se sintió más considerado de manera personal-profesional a pesar de las dificultades con el equipo directivo, ya que este estos autores agregan que uno de los factores que resalta en el clima social es el trabajo en equipo.

Sin embargo, uno de los resultados no esperados fue que el equipo directivo pueda escuchar las necesidades de los funcionarios, para la co-construcción de un producto, pero además poner énfasis en la necesidad de mejorar la relación, poniendo en práctica algunas de las técnicas de desarrollo socioemocional que fueron utilizadas en las sesiones, en las jornadas formales de convocatoria con otros funcionarios (consejos de profesores).

En virtud de los resultados obtenidos, se puede inferir que el cumplimiento del propósito de Aumentar participación de los actores en el desarrollo de la convivencia escolar, se podrían cumplir sólo si se organizan las actividades formales de los equipos incluyendo a asistentes de la educación; se desarrollan

las habilidades anteriormente mencionadas como gestión conflictos para resolver conflictos actuales y futuros, y se desarrollan algunas actividades del Manual de Orientaciones .

Es necesario entender que el producto o Manual de Orientaciones fue sólo una experiencia colaborativa de un grupo pequeño de funcionarios dentro del establecimiento, y que la mera co-construcción no supone un aumento de trabajo colaborativo e involucramiento de los actores para abordar la convivencia, mejorando el clima percibido por la comunidad. Si no, que se brindó una instancia de visualizar y comunicar las necesidades, conociendo otros puntos de vista y de trabajar conjuntamente con un fin, pudiendo modelarles de manera concreta algunas prácticas que se sugieren mejorar, y que se encuentran en el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar. Entre ellas, desarrollo profesional (en habilidades socioemocionales como técnicas específicas de trabajo colaborativo y pensamiento visible), visión estratégica y compartida, y asegurar un entorno ordenado y de apoyo.

Por lo tanto, esta experiencia colaborativa de diseño por si sola, solo mejorará la percepción del clima en un grupo reducido, por lo que podría no ser significativo. En comparación, si se involucran más actores y se desarrollan las actividades del manual que apuntan a las mismas prácticas señaladas en el MBDLE pudiendo concretizarse en el diseño de un plan de gestión de convivencia escolar elaborado e implementado colaborativamente.

Por consiguiente, el propósito mencionado, puede tener como efecto el aumento de involucramiento y fortalecimiento del compromiso de los distintos miembros de la comunidad para cumplir con sus funciones de cargo dado el aumento de corresponsabilidad; esto último posible según la percepción existente sobre la relación con el estudiante y la motivación por su trabajo.

En esta intervención el foco principal estuvo puesto en los docentes y su relación con asistentes de la educación a través del diseño de actividades para favorecer el trabajo colaborativo. Sin embargo, este proceso no se monitorea de manera directa, sino que se realizó de manera virtual.

Los cambios que se podrían realizar sería desarrollar la intervención de manera presencial y observar las distintas habilidades que se ponen en juego los distintos grupos, la organización de las funciones entre ellos y cómo le dan cumplimiento (claves del trabajo colaborativo).

Por otra parte, la intervención podría fortalecerse pudiendo ampliar las sesiones de diseño para unificar más al equipo, pero que las primeras sesiones sean sólo de trabajo en grupos homogéneos de estamentos para la medición de efectividad de los grupos ante las tareas solicitadas y realizar la comparación de estas dos modalidades: grupos heterogéneos y homogéneos. Podría considerarse incluir a más representantes de los estamentos de asistentes de la educación no profesionales y docentes ya que sería de gran relevancia lograr una mayor participación para medir los cambios en su relación.

Además, será importante considerar la aplicación de esta intervención en otro momento temporal del año lectivo del establecimiento para dar cumplimiento riguroso a lo expuesto en el cronograma, ya que las actividades de inicio o término del año lectivo dificulta la mayor proyección de la intervención, la participación de los actores a las jornadas de trabajo y la aplicación de los instrumentos de evaluación.

En lo que respecta al propio desempeño del equipo, uno de los grandes desafíos será la autonomía en el trabajo para alcanzar ciertos hitos durante la intervención. Esto se entiende de que en el trabajo colaborativo que se pone en práctica en el desarrollo de esta intervención necesita existir una dependencia, es importante reforzar la responsabilidad individual para dar cumplimiento a los objetivos que se construyeron de manera conjunta.

### **PROYECCIONES DEL TRABAJO REALIZADO**

Como se había mencionado, es importante poder extender la propia intervención del diseño, pero además poner en práctica el manual de orientaciones que fue co-construido. Sería interesante desde esta perspectiva poder evaluar la organización de los equipos para el desarrollo de estas actividades en los distintos espacios, pensando que ellos son los co-creadores de esta iniciativa, tomando esta herramienta como un producto propio del que pueden comenzar a dirigir acciones de mejora. También se podría avanzar hacia la medición de las variables con formatos más completos como la autoevaluación de los propios participantes de la intervención.

Además, desde esta proyección de la intervención se podrá medir el clima social percibido en lo que respecta a las mismas relaciones entre los equipos de profesionales de la institución pudiendo dar cuenta de la efectividad de las actividades diseñadas para el trabajo colaborativo, pudiendo confirmar si las relaciones entre pares son un factor de bienestar a pesar del tipo de liderazgo que se reproduzca en la institución educativa.

En cuanto a los resultados obtenidos por medio de la validación del producto o “Manual de orientaciones”, se concuerda que los efectos y propósitos podrían evidenciarse una vez aplicado este manual dentro de las jornadas formales de trabajo entre los distintos estamentos, lo que evidenciar si las actividades propuestas son suficientes para resolver la problemática inicial. En el caso de que sean suficientes y se perciba una mayor participación de los actores, es importante que se puedan monitorear las acciones propuestas para su Plan de gestión de Convivencia escolar, evaluando sus resultados, y la forma de organizarse para cumplir sus metas; pero además es necesario evaluar el clima percibido en cuanto a la sensación de bienestar teniendo en cuenta: la percepción del ser considerado para la toma de decisiones, el desarrollo de sus habilidades y conocimientos; pero tendríamos que agregar una nueva variable de percepción de carga laboral .

Se encuentra relevante considerar lo anterior, ya que durante el proceso de implementación de las actividades del manual y de las propuestas en su nuevo PGCE existirá la resistencia al cambio de algunos de los actores (equipo de gestión, docente, asistentes de la educación), ya que las creencias podrían estar dirigidas a aumentar su grado de responsabilidad y el tiempo destinado para trabajar colaborativamente, disminuyendo el tiempo de trabajo individual haciendo que la carga laboral sea mayor.

Y si de lo contrario, no se llegara a cumplir con el objetivo de suficiencia de actividad para mejorar la percepción de participación, se puede considerar que el equipo interventor o quien implemente este “Manual de Orientaciones” evalúe la percepción del trabajo colaborativo, y ciertas creencias a priori y fundadas durante estas sesiones, mediante entrevistas o focus group para ir fortaleciendo cierta áreas

descendidas, esperando que el mismo equipo de gestión pueda proponer nuevas actividades para continuar con el proceso de mejora.

Por otra parte, a largo plazo esta intervención de manera sistemática podría cumplir con nuestro propósito expuesto dentro de nuestro marco lógico: la mejora del aprendizaje integral de las estudiantes pudiendo ser evaluado considerando los datos la Agencia de la Calidad como IDPS; reconocimientos a las estudiantes por logros obtenidos, habilidades socioemocionales y resultados de aprendizaje en pruebas SIMCE.

Algunas posibles futuras líneas de intervención o de investigación asociadas a los resultados concluidos, sería profundizar en la existencia de las diferencias en el impacto de desarrollo de habilidades socioemocionales de los miembros de la comunidad educativa, v/s otros establecimientos que sólo han establecido espacios formales para el trabajo colaborativo; el desarrollo de habilidades socioemocionales en cargos de directivos o de liderazgo escolar y los conflictos comunes existentes entre distintos los funcionarios y las formas de solucionarlos.

Por ejemplo, se podrían considerar dos grupos de establecimiento que compartan las mismas características (NSE, IVE, matrícula, ratio de profesionales, y nivel de desarrollo de los Estándares indicativos de desempeño). A esta intervención se le podría agregar algunas pautas de auto-reporte y de evaluación de las habilidades socioemocionales desarrolladas en un espacio formal (dictación de una clase, consejos, reuniones con apoderados) logrando observarse en comportamientos concretos, pudiendo ser otros quien los evalúe (apoderados, estudiantes, grupo de pares) logrando contrastar las distintas percepciones de estos comportamientos, y cómo influyen en la relación con el otro.

Si bien se ha trabajado de manera teórica sobre la importancia del vínculo pedagógico positivo para el aprendizaje del estudiante, o de las habilidades necesarias para el trabajo en equipo y en el liderazgo educativo, esta nueva línea de intervención a quedado delegada de manera explícita en las nuevas Orientaciones de MINEDUC “Abrir las escuelas” (2020) para la apertura de los establecimientos en este contexto de pandemia como factor relevante tanto para la mejora del clima escolar o como factor protector para el desarrollo de la resiliencia, y en la resolución exenta N°2070 (2021) que promueve el desarrollo de la orientación educacional obligando al trabajo cohesionado de las distintas áreas para el aprendizaje de habilidades de los estudiantes; sin embargo no había sido puesto en práctica anteriormente.

Por último, este proyecto de intervención podría apoyar el desarrollo de nuevos proyectos referentes al trabajo colaborativo, la cultura escolar, el liderazgo educativo y la resolución de conflictos ocasionados por los adultos de la comunidad para el desarrollo de una cultura de mejora continua a partir de los factores influyentes en el clima escolar como es el desarrollo de habilidades socioemocionales pudiendo agregarse dentro de las políticas públicas u indicaciones sobre prácticas que se mencionan en los estándares indicativos de desempeño de la Agencia de Calidad de la educación.

## **ASPECTOS ÉTICOS**

En cuanto a las consideraciones éticas que se deben tener presente al momento de realizar una intervención en cualquier tipo de institución, se debe mantener una actitud de respeto a los conductos regulares que se mantienen en la organización.

Es importante que la presencia de los externos no intervenga en las prácticas cotidianas, ya que esto permitirá tomar acuerdos con las autoridades, los que tienen que ser respetados facilitando la implementación de la intervención. Esta consideración es primordial durante todo el proceso diagnóstico, intervención y devolución.

Otro punto importante, es mantener la neutralidad del equipo interventor que pertenece a la organización. Es necesario que se mantenga la objetividad como observador clave, evitando compartir sus prejuicios o que estos interfieran en el diagnóstico o en los resultados de la intervención. Uno de los beneficios de pertenecer a la institución en que se interviene es que se tiene la validación del Directorio, y se pueden agilizar ciertas actividades logísticas, es pertinente que este no se vea triangulado con las distintas creencias que se tienen de la institución o de sus miembros, actuando desde juicios de valor. Estas consideraciones son primordiales durante todo el proceso diagnóstico, intervención y devolución.

Es fundamental, mantener la confidencialidad de los datos con externos y mantener el anonimato de los informantes claves dado la información sensible que estos pueden indicar al aplicar instrumentos de evaluación (diagnóstica o evaluación de la intervención), o de los participantes de la intervención. Para esto es necesario realizar previamente un consentimiento informado sobre el uso de los datos y su divulgación. Es necesario agregar que este documento de consentimiento desde el representante de la institución y los participantes, informe los beneficios y los riesgos que pueda tener la intervención, como las características y condiciones de esta (uso grabaciones, horarios, duración de la intervención).

Se espera que esta intervención tenga un valor social positivo, dado la relevancia de mejorar las condiciones para el bienestar del otro.

## **REFLEXIONES FINALES**

Uno de los aprendizajes adquiridos a partir de la intervención, tiene relación con entender la complejidad y demanda constante que tiene un recinto educativo. Esto ya que el logro de resultados académicos suele ser agobiante para cada miembro que componen a esta institución.

Es comprensible que se crea como necesario omitir ciertos conflictos entre compañeros, cuando existe la exigencia de cumplir con las funciones, y la creencia de que la calidad del trabajo docente se verá reflejado en un número que acredita las competencias laborales, disminuyendo el bienestar.

Esto puede quedar evidenciado en la declaración de la directora, quien manifiesta la necesidad de ser observado por los otros no sólo por las responsabilidades que tiene, sino como un igual.

Sin embargo, como ya hemos visto, se hace necesario evidenciar ciertas problemáticas del clima para promover el cambio de prácticas que afectan la eficacia docente, como así mismo desarrollar competencias para atender y sobreponerse frente a las exigencias del medio, comprendiendo que la convivencia es dinámica y compleja.

Estas competencias que llevan consigo un componente socioemocional, son necesarias de desarrollar en todo actor que pretende formar, incluyendo al mismo equipo interventor pudiendo adaptarse que se puedan presentar, flexibilizando para llegar a consensos.

Esto lleva a pensar otros campos de indagación, ya que se cree que los adultos necesitan abstraerse de sus problemas para ser útil en una institución, haciendo que el conflicto se niegue de manera verbal, pero que en la práctica podría desencadenar en angustia, o comportamientos evitativos. Suelen ser contradictorias las frases de “regulación emocional” o “reconocer emociones”, ya que se ha permitido reconocerlas racionalmente, pero no sentir las ni actuarlas de manera pública teniendo que reprimirlas o contenerlas, lo que complica el fenómeno de interacciones sociales, haciendo poco posible el desarrollo de empatía o preocupación por el otro para búsqueda de soluciones objetivas.

Otro de los aprendizajes, es ser objetivo al momento de implementar un proyecto sobre todo cuando se desempeñan funciones dentro de esta institución. En el caso de este proyecto, sólo uno de los interventores tenía esta atribución, sin embargo, dentro de su círculo cercano se gestaban rumores sobre la institución y sus funcionarios, que podrían haber dificultado en el análisis de los resultados obtenidos, tanto en el diagnóstico como del proceso de intervención.

Si bien, esto pudo ser un beneficio para agilizar el proceso de coordinación con el equipo de diseño, teniendo el respaldo de la entidad sostenedora del establecimiento, es necesario un segundo interventor que se enfoque en los resultados de los instrumentos aplicados y lo observado, para no sesgar, mirar parcialmente o sobre interpretar los datos, que pudieron llevar a hipótesis erróneas.

Por otro lado, es necesario retomar la importancia de la flexibilización a las circunstancias internas del establecimiento, la del medio local y las personales de los actores involucrados en el desarrollo de la intervención, pudiendo llegar a acuerdos modificando el diseño de las actividades de la intervención.

En este punto, es importante considerar las resistencias de algunos participantes del equipo, como un efecto normal durante el proceso de cambio para encontrar soluciones, y bajo las condiciones en la que se llevó a cabo esta intervención.

A sí mismo, se reconoce que el trabajo en una cultura distinta, es complejo y se puede evidenciar en las dificultades para llevar el proceso a cabo, por lo tanto es preciso ser estratégicos en las adaptaciones del proyecto, considerando aspectos fundamentales basados en nuestro marco de referencia.

## VIII. REFERENCIAS

- Albañil, A. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Aleman, I., Ortiz, M., Rojas, G., y Herrera, L. (2012). Convivencia escolar: percepciones de los profesores de Primaria y Secundaria de la Ciudad Autónoma de Melilla. *Revista Iberoamericana de Educación*, 60(1), 1-12. <https://doi.org/10.35362/rie6011334>
- Ander-Egg, E. (2003). Metodología y técnicas de investigación social. Técnicas para la recogida de datos e información.
- Aravena, F. (2016). Creando ambientes propicios para el aprendizaje. Material Líderes Educativos . Extraído de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/12/Lideres-Educativos-Practicas-de-Liderazgo-IV.pdf>
- Arón, A. & Milicic, N. (1999 b). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. *Revista Psykhé*, 9 (2), 117-123.
- Becerra, S. (2006) .¿Cómo podemos intervenir para favorecer el clima educativo en tiempos de innovación?. *Estudios Pedagógicos*, 32 (2),47-71. Extraído de : <https://doi.org/10.4067/s0718-07052006000200003>
- Benito, B. (Ed.). (2006, septiembre). *Las relaciones interpersonales de los profesores en los centros educativos como fuente de satisfacción* . XI Conferencia de sociología de la educación. Santander, 218-219. Extraído de : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2377185>
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103-117.
- Cortez, M., Zoro, B., y Núñez, K. (Eds.) (2020). Aprendizaje profesional situado en la escuela: Herramientas para docentes y líderes educativos. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Fierro, C.; Carbajal, P. (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas, individuo y sociedad*. 18 (1).
- Focus, (2018) Estudio sobre la gestión de la convivencia escolar entre los sostenedores de los establecimientos municipales: Informe final. Encargado por MINEDUC y PNUD, Chile: Sánchez, M.
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones (6), Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar- Universidad de Concepción, Chile. Extraído de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

- García, C., Herrera, C., & Vanegas, C. (2018). Competencias Docentes para una Pedagogía Inclusiva. Consideraciones a partir de la Experiencia con Formadores de Profesores Chilenos. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 12(2), 149–167. <https://doi.org/10.4067/s0718-73782018000200149>
- Herrera, K., Rico, R., & Cortés, O. (2014). El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. *Escenarios*, 12(2), 7-18.
- Jara, C., Sánchez, M. (2019). *Conflicto socioeducativo y liderazgo escolar en Chile: un análisis cuantitativo desde estudios nacionales e internacionales*. IV Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar por el Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE) y Líderes Educativos, Chile.
- López, J. y Sánchez, M. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela. *Profesorado, Currículum y Formación del Profesorado*, 4(10), 93-110.
- López, M., Herrera M., Apolo, M., y Esftathios, E. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. Aproximaciones en escuela pública en la provincia de Carchi-Ecuador. *Espacios*, 39(35),5. Extraído de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n35/a18v39n35p05.pdf>
- 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. Extraído de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275050047065>
- Manota, M., 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
- Mena, I., Valdés, A. (2008). Clima Social Escolar. Valoras UC. Pontificia Universidad Católica de Chile: Santiago. Extraído de: <http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/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 para optar al grado de Magíster en Educación Básica. Universidad Pedagógica Nacional: México.
- MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Primera Edición: Santiago
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa.
- Murillo, P., Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de redes semánticas naturales. Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, 350, 375-399. Extraído de: <https://educrea.cl/las-percepciones-del-clima-escolar-por-directivos-docentes-y-alumnado-mediante-el-empleo-de-redes-semanticas-naturales/>

- Murillo, F., Horn, A. (2016). Incidencia de la dirección escolar sobre el compromiso de los docentes: Un estudio multinivel. *Psicoperspectiva, individuo y sociedad*, 15(2), 64-77.
- Peñalva, A., López-Goñi, J., Vega-Osés, A., y Satrústegui, C. (2015). School Climate and Teacher's Perceptions after the Implementation of a Program of School Coexistence. *Estudios sobre Educación*, 9-28. Doi: <https://10.15581/004.28.9-28>
- Sandoval, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Última Década*, (41), 153-178. Doi: <https://10.4067/S0718-22362014000200007>.
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E., y Guerrero, M. (2018). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad en la Educación*, (47), 81-111. doi:<https://doi.org/10.31619/caledu.n47.31>

## IX. ANEXOS

Anexo 1: Tabla de operacionalización (Evaluación Diagnóstica)

VARIABLE O CONCEPTO CENTRAL	DIMENSIÓN A. EVALUAR/CATEGORÍAS	SUBDIMENSIÓN	SUJETOS A CONSULTAR			
			ESTUDIANTES	DOCENTES/OTRO	F.DIRECTIVO	PADRES
Ambientes de Aprendizaje	Organizado	Normas Claras	x	X	x	x
		Normas <u>Respetadas y</u> Desarrolladas	<del>x</del>	x	x	<del>x</del>
	Respeto	Relación entre miembros de la comunidad	x	<del>X</del>	<del>x</del>	<del>x</del>
		Cuidado <u>de los</u> espacios Físicos y Entorno	x	<del>X</del>	<del>x</del>	
	Seguro	Resolución Pacífica de Conflictos	x	<del>X</del>	<del>x</del>	<del>x</del>
		Prevención de Conflictos Actitudes Frente al Acoso Escolar	x x	<del>x</del> <del>x</del>	<del>x</del> <del>x</del>	<del>x</del> <del>x</del>
Pedagógico	Expectativas sobre <u>aprendizaje y</u> desarrollo Aprendizaje Formativo	x <del>x</del>	<del>X</del> x	<del>x</del> <del>x</del>	x <del>x</del>	
Sentido de Pertenencia	Percepción de Pertenencia Social	Sentimiento afectivo positivo hacia la institución	X	X	x	x
		Relación y Reconocimiento de logros	<del>x</del>	<del>x</del>	<del>x</del>	<del>x</del>
	<u>Participación de los miembros</u>	Logros Académicos	X	X	X	X
		Participación en Actividades Extracurriculares	<del>X</del>	<del>X</del>	<del>X</del>	<del>X</del>
Compromiso	Cumplimiento de Reglas Expectativas de la Escuela	X <del>X</del>	X <del>X</del>	X <del>X</del>	X <del>X</del>	
Gestión de Convivencia	<u>Articulación de Instrumentos</u>	Conexión con PEI Conexión con Reglamento Interno Reglamento de acuerdo a <u>Normativa</u>		x x <del>x</del>	x <del>x</del> <del>x</del>	
	<u>Elaboración de Acciones y Evaluación</u>	Involucramiento de otros Actores Monitoreo de Acciones del Plan de Gestión		x <del>x</del>	X x	

## Anexo 2: Fuente secundaria: Percepción del clima por docentes y estudiantes

Tabla IV. Porcentaje de escolares según temas del cuestionario de convivencia escolar (n= 180).

Temas	Porcentaje
Buena relación con profesor jefe	87.2
Buena relación con otros profesores	66.3
La mayoría de los profesores están dispuestos a defender a sus estudiantes	43.3
Los profesores siempre o la mayoría de las veces hacen bien su trabajo.	89.9
Siempre o la mayoría de las veces los profesores los tratan con respeto	90.5
La mayoría de las veces los estudiantes respetan a los docentes	84.8
Las normas de convivencia son adecuadas	61.0
Siempre o la mayoría de las veces respeto las normas	84.3
Otros alumnos respetan las normas	51.1
Poseo buenos compañeros	90.5
Tengo tranquilidad para dejar mis cosas en la clase	23.9
Me siento muy o bastante a gusto en el colegio	87.6
En el colegio se considera la mayoría de las veces la opinión de los estudiantes	65.1
Existen alumnos que molestan y no dejan trabajar a los demás con frecuencia	43.3
Los conflictos en clase ocurren entre compañeros	64.6
He visto con frecuencia abuso de fuerza de algunos estudiantes.	16.9
He presenciado peleas con frecuencia donde llegan a golpearse entre alumnos	9.5
Cuando hay conflicto con un profesor, la mayoría de las veces se da por hecho que el alumno es culpable	21.9
El diálogo es clave para solucionar los conflictos de convivencia aplicado a todas las personas	54.4
Frente a quienes alteran la convivencia habría que tomar medidas educativas o disciplinarias	79.7
La mayoría de las veces envían a la dirección a un estudiante cuando existe un problema	19.4
Si les enviaran una anotación disciplinaria a su hogar, en su familia se disgustarían	47.7
Si les enviaran una anotación disciplinaria a su hogar, en su familia los castigarían	36.9

Al realizar el análisis de asociación con las variables ciclo de enseñanza y género, los ciclos básicos perciben: una muy buena relación con el profesor jefe ( $X^2=13.9$ ;  $p=0.031$ ), mayor apoyo de parte de los otros profesores ( $X^2=15.6$ ;  $p=0.048$ ), los profesores hacen bien su trabajo ( $X^2=17.7$ ;  $p=0.007$ ), no ocurrencia de conflictos entre profesor y estudiantes ( $X^2=15.3$ ;  $p=0.017$ ), consideran las normas de convivencia adecuadas ( $X^2=16.0$ ;  $p=0.14$ ) y los conflictos en la clase ocurren principalmente entre compañeros ( $X^2=46.3$ ;  $p=0.001$ ).

Las estudiantes poseen una buena relación con la mayoría de los profesores ( $X^2=7.9$ ;  $p=0.019$ ). Los estudiantes que perciben peleas con golpes son varones ( $X^2=8.8$ ;  $p=0.031$ ) y del segundo ciclo básico ( $X^2=33.8$ ;  $p=0.001$ ). Tomar medidas educativas se asocia con estudiantes mujeres y tomar medidas disciplinarias con estudiantes varones ( $X^2=9.7$ ;  $p=0.21$ ). El castigo como medida disciplinaria se vincula con el segundo ciclo básico, y el disgusto de los padres como medida disciplinaria se relaciona con la enseñanza media ( $X^2= 22.3$ ;  $p=0.001$ ).

Al realizar el análisis de contenido de la pregunta abierta sobre la percepción de la convivencia en el colegio de los escolares, se observan las siguientes categorías:

### **A.Percepción de la convivencia escolar de los estudiantes**

a) Percepción positiva de la convivencia en el colegio.

Un total de 27 estudiantes perciben una convivencia escolar positiva. Emerge un sentimiento de agrado hacia el colegio, ausente de dificultades y con deseos de continuar perteneciendo a la comunidad escolar. Muchos estudiantes personalizan la convivencia escolar a sus relaciones interpersonales positivas con estudiantes y profesores, principalmente los de menor edad.

*Respuesta: "Yo creo que la convivencia es muy buena comparada con otros colegios, yo soy nueva y en los colegios me quedo temporalmente, pero me encantaría quedarme para siempre" (niña, ciclo básico 2, 10 años).*

b) Percepción positiva de la convivencia, pero con algunos conflictos.

Algunos estudiantes (n=16) perciben que la mayoría de las veces la convivencia en el colegio es positiva, sin embargo, existen algunas situaciones que generan conflicto, por lo general con sus propios pares, y creen que se podría mejorar.

*"Yo creo que hay que mejorar la convivencia entre los alumnos, porque hay algunos que se tratan muy mal" (niña, ciclo básico 2, 12 años).*

c) Percepción negativa de la convivencia en el colegio.

*Respuesta: "No todos se respetan y molestan mucho y los profesores nunca hablan con aquellas alumnas y se hacen lo que no escuchan" (niña, ciclo básico 2, 13 años).*

d) Aspectos que se deben mejorar en la relación con docentes y no docentes.

*"Me gustaría que algunos profesores te escucharán más porque algunos te anotan o retan y ha sido en verdad otro compañero/a. Y que también enseñen por querer que tú aprendas y no sólo por el dinero" (niño, ciclo básico 2, 12 años).*

## **2. Relaciones Interpersonales:**

*"En este colegio, en general, se respetan mucho las opiniones y gustos. Y tenemos buenos profesores, que saben explicar bien" (niña, ciclo básico 2, 13 años).*

## **3. Violencia Escolar**

*"Algunos alumnos usan su fuerza y en parte para hacer muchas cosas y cuando le dices que lo deje de hacer te dice no y cuando le dices a un profesor te dicen que eres acusetete" (niño, ciclo básico 2, 13 años).*

### **Acciones Propuestas para mejorar la convivencia en el colegio.**

*"Que pongan más juegos, que comamos en la sala, que salgamos de visita, que trabajemos más afuera, que pongan más tareas de salón, hacer más actividades sobre el cuidado del medio ambiente, hacer actividades sobre rescatar animales, que los recreos sean más largos" (niña, ciclo básico 1, 8 años).*

*"La verdad el tema de la preocupación a todos los alumnos de cada curso es incentivar al alumno en el trabajo que se da porque es la única forma en que la educación se pueda mejorar de menos a más" (niña, enseñanza media, 16 años).*

## **Percepción de la convivencia escolar en los apoderados**

### **3.4 Percepción de la convivencia escolar en los apoderados**

La encuesta fue respondida por 193 apoderados. La edad promedio de los apoderados corresponde a 39.8 años (DT=6.9).

Al revisar los resultados de la encuesta de convivencia escolar para los apoderados, se identifica lo siguiente (ver Tabla V).

Tabla V. Porcentaje de apoderados según temas del cuestionario de convivencia escolar (n= 193).

<b>Temas</b>	<b>Porcentaje</b>
Mi hijo va al colegio muy o bastante a gusto	92.3
Me siento muy o bastante a gusto en el colegio	89.0
Con respecto a los docentes mi hijo está muy o bastante contento	86.0
Los profesores siempre o la mayoría de las veces hacen bien su trabajo.	79.8
Mi hijo posee muchos buenos amigos	43.0
Mi hijo posee algunos amigos	46.6
Siempre o la mayoría de las veces tengo información de cómo va mi hijo en el colegio	84.9
Asisto con frecuencia a las reuniones del colegio	80.8
Participo con frecuencia en las actividades del colegio	55.4
El colegio es muy tranquilo y sin problemas importantes de disciplina	51.8
El colegio es medianamente tranquilo y sin problemas importantes de disciplina	39.9
Con frecuencia en el colegio hay estudiantes que abusan de su fuerza con los compañeros	11.4
Con frecuencia, entre alumnos hay peleas donde llegan a golpearse	9.8
Frente a quienes alteran la convivencia habría que tomar medidas educativas o disciplinarias	93.7
Conozco la normativa sobre derechos y deberes del alumno	54.9
Conozco la normativa sobre derechos y deberes de los apoderados	53.9

#### *A) Percepción positiva de la convivencia en la escuela.*

*Tres padres entregaron sólo su opinión positiva sobre la convivencia en la escuela. Uno de los padres la vincula hacia los objetivos y valores de la escuela.*

*“Me parece súper importante que el colegio siga con sus objetivos claros, respecto al respeto, atención a la diversidad y no discriminación, autodisciplina, deberes y derechos, etc.” (madre, ciclo básico 2, 49 años).*

#### *b) Percepción positiva de la convivencia, pero con algunos conflictos.*

Cinco apoderados realizan comentarios positivos de la convivencia en la escuela, pero explicitan algunos conflictos que se observan, como falta de organización de algunas actividades realizadas en el colegio, ausencia de personal adecuado en la unidad de enfermería, actitud de los estudiantes hacia compañeros con dificultades de aprendizaje, reforzar disciplina y relaciones interpersonales entre los estudiantes.

*“Creo que frecuentemente la convivencia es buena, pero falta poder entregar a los niños un concepto de disciplina y obediencia que no se confunda con la represión. Enseñar que es posible la libertad responsable, el respeto, la igualdad y sobre todo la empatía” (madre, ciclo básico 2, 38 años).*

#### *c) Percepción de aspectos negativos de la convivencia en la escuela.*

Diecisiete apoderados mencionan situaciones negativas de la convivencia en la escuela y señalan que se debiera mejorar. Las temáticas abordan aspectos como la venta de alimentos fuera de la escuela y ausencia de cuidado durante el almuerzo, situaciones de violencia entre pares que no son intervenidas por la escuela, dificultades con

docentes, problemas de disciplina de los estudiantes, dificultades con el personal no docente, insatisfacción por los contenidos entregados a los estudiantes, ausencia de una estrategia de manejo de conflictos por parte del colegio.

*“Creo que la disciplina es algo que debieran controlar más y no ser tan tolerantes con niños que agreden a otros sin motivos. El colegio no está preparado y no toma medidas fuertes y los profesores no se involucran más allá. Veo que su lema no se practica” (madre, ciclo básico 2, 40 años).*

*e) Propuestas de los apoderados para mejorar la convivencia en la escuela.*

*“Creo que en general en este colegio la convivencia es buena entre toda la comunidad, no se siente ni se escucha sobre problemas graves de este tipo todo el tiempo. Sin embargo, creo que debería capacitarse al profesorado en cómo actuar ante determinados conflictos y además, para prevenir y estar siempre atentos y preparados a la hora de acoger, querer y cuidar a nuestros hijos” (madre, ciclo básico 1, 38 años).*

- Supervisión y vigilancia de los estudiantes en horas libres. Los padres y apoderados proponen que un adulto o docente supervise a los estudiantes durante la hora de almuerzo y recreos.

A la hora de almuerzo debería haber mayor disciplina y supervisión de los alumnos con autoridad para lograr que todos tengan el tiempo suficiente y no se moleste o juegue en ese tiempo (padre, ciclo básico 2).

- Contratación de profesionales para atender problemas de conducta y necesidades educativas especiales. La mayoría de los padres sugiere el apoyo de un psicólogo, psicopedagogo o equipo multidisciplinario para la atención de los problemas de conducta, resolución de conflictos o dificultades de aprendizaje de los estudiantes.

Pienso que es necesario que el colegio aporte un especialista, llámese psicólogo, psicopedagogo, para que los niños a nivel curso tengan talleres de orientación para que ayude a los alumnos a ser más tolerantes, ya que el colegio acepta niños con problemas, que son tratados de manera particular, pero el resto de los alumnos no sabe cómo hacer frente (madre, ciclo básico 2, 38 años).

- Mejorar infraestructura. Dos apoderadas proponen mejorar la infraestructura del colegio relacionada con el lugar donde se alimenta los escolares.

Me preocupa que mi hija no se sienta cómoda en el casino debido a malos olores que se mezclan e incluso ha cometido la falta de comer en la sala de clases (madre, ciclo básico 1).

### Anexo 3: Entrevista a Informantes claves

#### Preguntas para director e Informantes Claves:

1. ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo se encuentra desempeñándose?
2. ¿Le gusta este trabajo, por qué?
3. ¿Cuál es su apreciación de la convivencia escolar fuera y dentro del aula?
4. ¿Cómo cree 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 en 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 E.U?
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 4: Cuestionario diagnóstico para Docentes y Asistentes

#### 1. CUESTIONARIO PARA DOCENTES

A. ¿Cuánto tiempo ud. lleva en este colegio y en qué ciclo?

Años: _____	Meses: _____	E.Pré Básica: _____	E.Básica : _____
-------------	--------------	---------------------	------------------

B. A continuación se establece una serie de frases según dimensiones. Complete con una X según corresponda.

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
4	4	2	1

En relación a los ambientes de aprendizaje:

Consigna	Muy acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Existe normas y expectativas de conductas trabajadas colaborativamente con toda la comunidad				
Existe normas y expectativas de conductas sociabilizadas con la comunidad				
Existen normas establecidas y respetadas por los adultos de la comunidad				
Existen normas y rutinas establecidas respetadas por los estudiantes				
Existe un sistema de reconocimiento de cumplimiento de expectativas de conducta				
Las normas y expectativas de conducta están de acuerdo al PEI				
Las estudiantes se comportan de manera adecuada en la sala				
Las estudiantes se comportan de manera adecuada en los otros espacios del establecimiento				
Los apoderados se encuentran involucrados con el trabajo formativo, y ayudan al cumplimiento de conductas esperadas.				
Existen medidas preventivas para prevenir los conflictos sociabilizadas				
Se resuelven los conflictos por medio del diálogo de manera pacífica				
El establecimiento previene situaciones de violencia escolar				

El establecimiento actúa eficientemente en casos de violencia escolar				
---	--	--	--	--

Complete las siguientes preguntas de manera Honesta, Imparcial y Objetiva:

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? ¿porqué?

Según su apreciación objetiva, Cómo es la relación existente entre los distintos actores, por favor marque con una X:

<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Mala</b>	<b>No sabe</b>
4	3	2	1

Relación	Muy Buena	Buena	Mala	No sabe
Equipo Directivo Con Docentes				
Equipo Directivo Padres				
Entre Docentes				
Docente y Estudiantes				
Entre estudiantes				
Con el entorno: Gestión de Redes				

En relación a La Gestión de Convivencia Escolar :

<b>Muy de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en Desacuerdo</b>
4	4	2	1

<b>Consigna</b>	<b>Muy acuerdo</b>	<b>de De Acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Muy Desacuerdo</b>
-----------------	--------------------	----------------------	----------------------	-----------------------

Las medidas y acciones del establecimiento en C.E son consultado con los profesores, asistentes, y estudiantes				
Existe un sistema de seguimiento de las acciones eficiente				
Existe un diseño de evaluación de los procesos de mejoramiento escolar				

Complete las siguientes preguntas de manera Honesta, Imparcial y Objetiva:

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 ?

En relación al sentido de pertenencia:

Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
4	4	2	1

Consigna	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy Desacuerdo
Existe un Ambiente favorable para desempeñar el trabajo en el establecimiento				
Existe grado de confianza entre compañeros/ colegas				
Se percibe diferencia de tratos hacia las estudiantes por parte de los adultos				
Se percibe diferencia entre los docentes, asistentes u otros				
Me siento aceptado, reconocido, valorado y respetado como persona y por mis logros				
Valoro y reconozco constantemente los logros de las estudiantes				

6. ¿Cuál cree que sea el motivo por el cual los apoderados optan por el Colegio E.U?
7. ¿Le gusta su trabajo dentro del establecimiento?, ¿por qué?
8. ¿Cuáles han sido los principales problemas y desafíos que ha enfrentado en la actualidad y en el pasado?

**Resultados Cualitativos del Cuestionario :**

Dimensión	Categoría	Frecuencia (X)	Promedio
<b>Ambiente de Aprendizaje Su Rol en convivencia</b>	Mediador de conflictos	5	16,6 %
	Promoción de Valores	5	16,6 %
	Previniendo Conflictos	4	13,3 %
	Exigencia de Normas	4	13,3 %
	Estableciendo Vínculo Positivo	7	23,3 %
	Disposición del espacio	1	3,3%
	Modelo	1	3,3
	Planificación y Desarrollo de competencias	3	10%
<b>Total</b>	<b>8 Categorías</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>

Dimensión	Categoría	X	%	
<b>Ambientes de aprendizaje Abordaje de casos con estudiantes</b>	Encargada y Monitores	8	34,78	
	Equipo Directivo y Equipo de Gestión	Profesores	3	13,04
		Padres	1	3,03
		Todos	8	34,78
		<b>total</b>	<b>5</b>	<b>23</b>

Dimensión	Categoría	(X)	%
<b>Cumplimiento de Normas:</b>	Uso de celular	2	

<b>Faltas Frecuentes</b>	Falta de respeto a pares	3	
	Juego	1	5,5
	Orden y Limpieza	3	16,6
	No trabaja en clases	3	16,6
	Inasistencia	2	11,11
	Comunicación: No respeta turnos	4	22,22
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>

<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>X</b>	<b>%</b>
<b>Ambientes de Aprendizaje Acciones realizadas más efectivas en C.E</b>	Recreo	2	13,33
	Decálogo del Buen trato	3	20
	Monitores de C.E	2	13,33
	Talleres Preventivos	3	20
	Reconocimiento de Logros	2	13,33
	Socialización y Cumplimiento de R.I	3	20
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>X</b>	<b>%</b>
<b>Gestión de Convivencia escolar: Articulación y enseñanza en C.E</b>	No Sabe	3	17,64
	Planes Internos	2	11,76
	No hay Articulación	1	5,88
	OAT	6	35,29
	Talleres Preventivos	5	29,41
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>

Dimensión	Categoría	X	%
<b>Sentido pertenencia: Acciones para aumentarla identificación con el establecimiento</b>	No responde	2	10,52
	Planificación Acciones PEI	7	36,84
	Convocatorias Formales	7	36,84
	Liderazgo del Equipo Directivo	2	10,52
	Reforzamiento Positivo	1	5,26
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>100 %</b>

Dimensión	Categoría	X	%
<b>Sentido de Pertenencia: Trabajar en la institución</b>	Desarrollo Profesional	2	15,38
	Desarrollo de Personas /vocación de servicio	5	38,46
	Clima Nutritivo de Trabajo	6	46,15
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>

Tabla 1 : Resultados Cuantitativos de los instrumentos diagnósticos

VARIABLE /CONCEPTO	DIMENSIÓN A EVALUAR/CATEGORÍAS SUBDIMENSIÓN	ESTUDIANT E	DOCENTE- ASIST.	PADRES
<b>Ambientes de Aprendizaje</b>	<b>Organizado</b> Las normas son claras y conocidas por todos Normas Respetadas y Desarrolladas Normas respetadas por los adultos	61 84,3	100 94,2 94,2	54,9 51,8
	<b>Respeto</b> Existe buena relación entre Dir. -docente Existe buena relación entre Dir.-Padres Existe buena relación entre docentes Existe buena relación entre Doc-estudiante Existe buena relación entre estudiantes Existe buena relación con redes de apoyo	87	100 94,2 100 100 100 94,3	86

	<b>Seguro</b> Los conflictos se resuelven en dialogo pacífico Existen medidas para prevenir conflictos Existen medidas para prevenir la violencia El Establecimiento actúa eficientemente ante al Acoso Escolar	54,4	100%  48,5% 100% 100%	
<b>Sentido de Pertenencia</b>	<b>Percepción de Pertenencia Social</b> Me siento a gusto en el colegio Existe un Reconocimiento de logros	87	100 59,9	89,2 84,9
	<b>Participación de los miembros</b> Participación en Actividades El apoderado se involucra en el logro		94,3	55
	<b>Compromiso</b> Cumplimiento con las normas y reglas del colegio		94,3 %	
<b>Gestión de Convivencia</b>	<b>Articulación de Instrumentos</b> Normas y expectativas de acuerdo al PEI Conexión con Reglamento Interno Reglamento de acuerdo a Normativa			
	<b>Elaboración de Acciones y Evaluación</b> Las medidas y acciones del establecimiento en C.E son consultadas Existe un sistema de seguimiento de las acciones Existe un diseño de evaluación de los procesos de mejoramiento escolar	65,1	100 94,3 94,3	

**Anexo 5: Matriz de Marco Lógico**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	<b>Manual de Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas.</b>		
<b>RESPONSABLES</b>	<b>Cornelia Soreng, Ma. Constanza Vizcarra</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN : PROGRESO EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES</b>			
<p><b>PROPÓSITO:</b> AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES EN EL DESARROLLO DE CONVIVENCIA ESCOLAR</p>	<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>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</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 1 proyecto o acción realizado de manera colaborativa entre funcionarios al Plan de Gestión de convivencia Escolar.</p>	<p>1.1. Análisis de Encuesta percepción de a docentes y asistentes sobre participación y desarrollo de convivencia escolar</p> <p>2.1. Acta registro instancias formales (consejos de profesores, consejos generales, reunión de gestión).</p> <p>3.1. Plan de Gestión de Convivencia Anual (Planificación, Desarrollo y Evaluación).</p> <p>3.2. Informe sistematizado de acciones diseñadas por docentes y asistentes de la educación para abordaje de C.E</p> <p>4.1. Lista de asistencia docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El sostenedor y Directora proporciona los espacios físicos y los recursos económicos, y tiempo para la implementación del proyecto.</li> <li>● El establecimiento funciona de manera normal, sin movilizaciones, paros o emergencias sanitarias.</li> <li>● Todos los usuarios tienen</li> </ul>

	<p>4. Enunciado: Cantidad de participantes que asisten a jornadas de desarrollo de actividades del manual. Cálculo: <math>N^{\circ}</math> de participantes(equipo directivo, docentes y asistentes) / <math>N^{\circ}</math> 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>y asistentes que participan en actividades planificadas con el equipo directivo.</p>	<p>Acceso a internet. ● Equipo de Capacitadores cumplen con las fechas establecidas.</p>
<p><b>COMPONENTE:</b></p> <p><b>Fortalecimiento de la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación a través de una experiencia de diseño</b></p> <p><b>Actividad:</b> <b>Manual con orientaciones para mejorar el clima y colaboración en comunidades educativas.</b></p>	<p>1.Enunciado: Construcción participativa de Manual de mejora del clima. Cálculo: <math>N^{\circ}</math> de Funcionarios que aportan al diseño. Meta: Equipo Directivo y 3 representantes de profesionales de la educación trabajan participativamente en la construcción del Manual.</p> <p>2.Enunciado: Miembros del equipo directivo profesionales de la educación percibe que trabaja participativamente y colaborativamente en el diseño del Manual de orientaciones Cálculo: <math>N^{\circ}</math> de participantes en el diseño que percibe / <math>N^{\circ}</math> Total de participantes en el diseño. Meta: el 70% de los participantes en el diseño del manual de orientaciones, percibe que trabajó colaborativamente y participativamente en el proceso.</p> <p>3.Enunciado: El diseño del manual es validado por el equipo directivo y los representantes de profesionales de la educación. Cálculo: <math>N^{\circ}</math> Participantes del Diseño / <math>N^{\circ}</math> de participantes que aprueban el diseño *100. Meta: El 75% de los participantes validan el diseño del manual.</p> <p>4. Enunciado: Equipo Directivo y Profesionales de la educación perciben o creen que el Manual es pertinente a la problemática detectada. Cálculo: <math>N^{\circ}</math> de miembros que perciben que el Manual es Pertinente / <math>N^{\circ}</math> de Miembros Totales*100 Meta: El 70% de los miembros, entre equipo directivo y docentes, percibe el Manual de Orientaciones es pertinente ante la problemática detectada.</p>	<p>1.1 Acta de reuniones, listado de asistencia en sesiones de diseño.</p> <p>2.1 Informe de resultados de encuesta de percepción sobre participación y colaboración del equipo de diseño.</p> <p>3.1 Informe resultados de encuesta sobre validación del Diseño del Manual.</p> <p>4.1;5.1.Informe de resultados de encuesta sobre claridad del contenido, utilidad del manual y pertinente ante la necesidad detectada.</p> <p>6.1 Informe de Reuniones sobre acuerdos tomados para la modificación y elección de actividades versátiles.</p> <p>7.1.Informe de Presupuesto para elaboración del proyecto.</p>	<p>● Sostenedor junto al equipo directivo posibilitan el espacio, instancia, y recursos económico para efectuar el trabajo planificado.</p> <p>● Los profesores y asistentes de educación asistentes a las sesiones planificados .</p> <p>● Regreso a Clases normales con docentes.</p> <p>● Todos los docentes tienen acceso a Internet.</p> <p>● No se presentan</p>

	<p>5. Enunciado: Equipo directivo y profesionales creen que el Manual es claro y útil.  Cálculo: <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de miembros que creen que el Manual es claro y útil}}{\text{N}^\circ \text{ de Miembros Totales}} * 100</math>  Meta: El 70% de los miembros, entre equipo directivo y docentes, cree que el Manual de Orientaciones es útil y claro.</p> <p>6. Enunciado: Actividades versátiles de implementar para la mejora del clima social y aumento de participación de los actores para la convivencia escolar.  Cálculo : <math>\frac{\text{N}^\circ \text{ Cantidad de Actividades versátiles expuestas en el manual}}{\text{Total de actividades}} * 100</math>  Meta : El manual posee al menos 7 actividades versátiles y distintas para mejorar el clima social y aumentar la participación de los actores para la convivencia escolar.</p> <p>7. Enunciado: Costo promedio total por el diseño del Manual, por el total de los beneficiarios .  Cálculo : <math>\frac{\text{costo por Diseño}}{\text{N}^\circ \text{ de integrantes del equipo directivo, docentes y asistentes de la educación}}</math>  Meta: El costo del Manual de Orientaciones.</p>		<p>movilizaciones sociales que obliguen al cese de clases.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● No se presentan contingencias sanitarias que obliguen a realizar turnos éticos.</li> </ul>
--	---	--	--

## Anexo 6: Validación de la intervención



Santiago, 6 de octubre del 2020

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 (vídeo 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

Comelia 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-  
poner realizar al colegio.*



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARTICIPACIÓN PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Proyecto	Manual de Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidad educativas
Interventores	Cornelia Soreng, Ma.Constanza Vizcarra
Profesor Supervisor	Javier Baez, UDD

### **Estimado Participante:**

Junto con saludar cordialmente, y mediante el presente nos dirigimos a usted para agradecer la disposición de poder participar en el desarrollo de nuestro proyecto para optar al grado de Magister en Psicología Educativa, en Universidad del Desarrollo.

Este documento tiene como propósito acreditar su consentimiento voluntario para ser parte del proceso de diseño de un Manual de Orientaciones para mejorar el clima y colaboración en comunidad Educativas, que podrá ser utilizado en la comunidad para medir indicadores de clima social escolar entre pares y grado de participación de los equipos en materia de Convivencia Escolar.

Es necesario que pueda realizar todas las preguntas al equipo, para asegurarse de que entiende el procedimiento de la intervención, riesgos y beneficios. La información que se dará durante este proceso es confidencial y anonimizada, y no será proporcionada a otra persona diferente a usted y al equipo de apoyo o a cargo de la intervención.

Así mismo, podrá retirarse del proyecto cuando lo estime informando a mi superior correspondiente sin ser penalizado. Sin embargo, los datos obtenidos hasta el momento serán sujetos de estudio. Los resultados de esta intervención podrán ser publicados en revistas electrónicas y presentadas ante la comisión de la Universidad del Desarrollo, pero su nombre no será divulgado.

Para este proyecto, se tendrá en cuenta la participación en todas las sesiones programadas y planificadas por el equipo a cargo que serán consensuadas con el Equipo Directivo y Equipo de Diseño.

Si firma este consentimiento, es necesario que envíe una copia a los siguientes correos:

csoreng@udd.cl y a mvizcarrag@udd.cl

Por lo tanto, es necesario que una que pueda responder lo siguiente:

Yo: \_\_\_\_\_ Rut: \_\_\_\_\_, miembro perteneciente al establecimiento E.U, ubicado en la Comuna El Monte, voluntariamente participaré de las sesiones de diseño de Manual de Orientaciones para el trabajo colaborativo conociendo los beneficios que este podría tener en mi comunidad.

Firma Participante: \_\_\_\_\_ Fecha : \_\_\_\_\_

## Anexo 7: Control de Asistencia y Actividades realizadas

### Control de Asistencia Grupo Diseño por Estamento:

Nombre	Estamento	Cargo	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	Reunión 4	Reunión 5	TOTAL
	E.G							
	E.G							
	E.G							
	E.G							
	Docente							
	Docente							
	Asistente							
	Asistente							

### Control N° Actividades Diseñadas por Dupla:

Dupla	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	Reunión 4	Reunión 5	TOTAL
N°						

### Resultados:

#### Control de Asistencia Grupo Diseño por Estamento:

Nombre	Estamento	Cargo	Reunión 1	Reunión 2	Reunión n3	R. Cambios	TOTAL(F)	%
	E.Directivo	Directora	1	1	1	1	4	100%
	E.Directivo	Área Formación	1	1	1		3	75%
	Asistente de la educación	Psicóloga Convivencia escolar	1	1	1	1	4	100%
	Asistente de la Educación	Trabajador Social			1	1	2	50%
	Docente	Docente 1 básico	1	1	1	1	4	100%
	E.Directivo	Subdirector			1	1	2	50%
	Asistente de la educación	CRA		1	1	1	3	75%
	Asistente / Equipo Gestión	Encargada Pastoral	1	1	1		3	75%
	Equipo de Gestión	Orientadora	1	1	1		3	75%
<b>Total Por Sesión (Frecuencia)</b>			6	7	9	6		
<b>% Asistencia por Sesión</b>			66,70%	77,80%	100%	66,70%		

% Asistencia del Equipo	77,70%del total de participantes asistieron a todas las reuniones
Promedio Asistencia por Sesión	7 participantes por sesión

Estamento	N° Participantes	Promedio de asistencia a reuniones	% de Asistencia al total de reuniones
Directivo	5	3	75 %
Asistentes de la Educación	3	2,25	75%
Docente	1	4	100%

Sesión	Dupla	Actividades
1 y 2	H, A, R	1
1 y 2	L, J, W	1
3	C, J	1
3	R, N, W	1
3	L, M	1

## Anexo 8: Entrevistas a Equipo de Diseño

### 1. Dimensión: Percepción de la intervención

- a) Crean que esta intervención ¿es útil para el problema que fue detectado?
  - Indagar utilidad, claridad del tema
  - Indagar cambios que realizan y temas relevantes
- b) ¿Qué ha sido más significativo de este proceso?
  - Indagar lo aprendido
  - Indagar por qué es significativo
- c) ¿Cómo se han sentido durante este proceso de diseño?
  - Indagar tipo de relaciones, dificultades, motivación

### 2. Dimensión: Relación interpersonal entre pares:

- a) ¿Cómo han sido las relaciones interpersonales durante este proceso, con el propio equipo de diseño?
  - Indagar su percepción durante el trabajo
  - Indagar el percepción de la relación en el trabajo cotidiano (fuera del espacio designado)
- b) Han visto cambios en la relación . Si la respuesta es sí: ¿En qué aspecto ve el cambio producido?
  - Indagar el cambio producido
  - Indagar cómo lo percibe
  - Indagar en qué lo ve y con quién ve el cambio
- c) ¿Cómo se han coordinado para trabajar colaborativamente para proponer ideas?
- d) Crean que esta experiencia, ¿impactará en el trabajo colaborativo y participación de todos en el aprendizaje de las estudiantes? Indagar cómo impactaría, en qué aspectos y cómo se evidenciaría.}
- e) ¿Qué lo que le agrada trabajar con otros y qué le desafía aún?

**Anexo 9: Encuesta de Validación del Manual de Orientaciones**

<b>Género</b>	
<b>Años de Experiencia Laboral</b>	
<b>Tiempo trabajando en el establecimiento</b>	
<b>Cargo</b>	

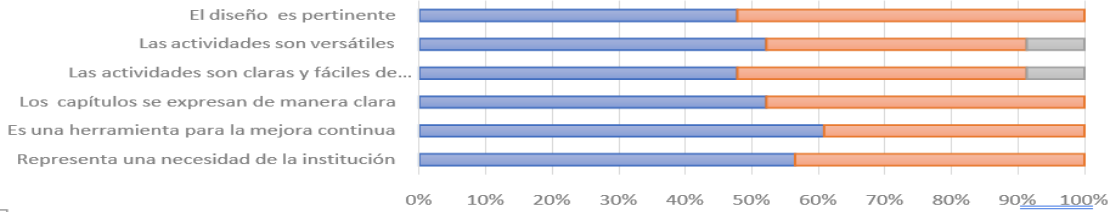
A continuación, se establece una serie de frases según dimensiones. Complete con una **X** según corresponda.

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Consigna</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1. Manual de orientación creado por miembros del establecimiento representa una necesidad de la institución				
2. Este Manual de orientación es una herramienta para la mejora continua				
4. Los capítulos en el Manual, y sus objetivos se expresan de manera clara				
5. Las actividades del manual son claras y fácil de realizar				
6. Las actividades del manual son versátiles				
7. Estaría dispuesto a trabajar con las actividades del manual con estudiantes				
8. Estaría dispuesto a trabajar con las actividades en reuniones y consejos de profesores				
9. Estaría dispuesto de trabajar las actividades con Apoderados				
10. Creo que el manual es útil como herramienta para facilitar mis funciones				
11. Creo que el diseño del manual es pertinente				
12. Aprueba el uso del manual en el establecimiento				

**Resultados :**

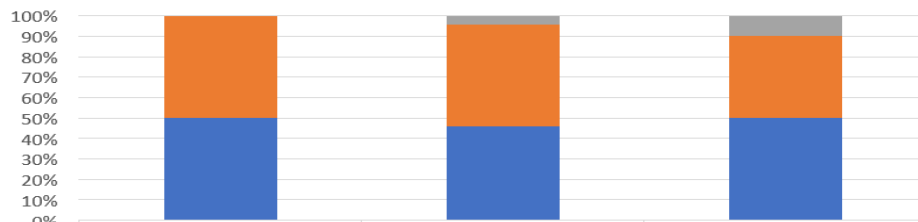
### Características del Manual



	Representa una necesidad de la institución	Es una herramienta para la mejora continua	Los capítulos se expresan de manera clara	Las actividades son claras y fáciles de implementar	Las actividades son versátiles	El diseño es pertinente
Muy de Acuerdo	13	14	12	11	12	11
De Acuerdo	10	9	11	10	9	12
Desacuerdo	0	0	0	2	2	0
Muy en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0

■ Muy de Acuerdo 
 ■ De Acuerdo 
 ■ Desacuerdo 
 ■ Muy en Desacuerdo

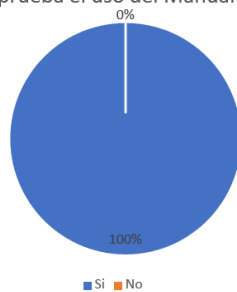
### Utilización del Manual



	Estaría dispuesto a trabajar las actividades en consejo de profesores y reuniones de equipo	Estaría dispuesto a trabajar las actividades con el apoderado	Creo que el manual es útil para facilitar mis funciones
Muy en Desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	1	3
De acuerdo	12	11	9
Muy de Acuerdo	11	10	11

■ Muy de Acuerdo 
 ■ De acuerdo 
 ■ En desacuerdo 
 ■ Muy en Desacuerdo

### Aprueba el uso del Manual



## Anexo 10: Encuesta de Clima Social Final del grupo de Diseño

### 1. Encuesta para Grupo de Diseño

<b>Género</b>	
<b>Años de Experiencia Laboral</b>	
<b>Tiempo trabajando en el establecimiento</b>	

A continuación se establece una serie de frases según dimensiones. Complete con una **X** según corresponda.

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

#### A.Participación y Trabajo Colaborativo:

<b>Consigna</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
1.Cree que ha sido pertinente el trabajo que se ha realizado				
2. Cree que ha mejorado el trabajo colaborativo y participativo				
3. Cree que las opiniones y las ideas de los colegas se consideraron				
4.Se ha percibido más comunicación verbal				
5.Se siente más considerado tanto personal como profesional				
6. Conozco nuevas estrategias de trabajo colaborativo				
7. Participé activamente del proceso de diseño				
8. Me siento motivado a seguir trabajando fortaleciendo mis habilidades para el trabajo colaborativo				

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

Con docentes:

Con asistentes de la educación:

Con Equipo Directivo:

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

**11. ¿Qué lo que le agrada trabajar con otros y qué le desafía aún?**

**B.Relación interpersonal**

Consigna	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.Se observó grado de cercanía y confianza entre pares				
2.Se observó grado de cercanía y confianza con equipo directivo				
3.Se expresa con mayor seguridad o las opiniones				
4.Se percibe mayor apoyo y colaboración en su trabajo				
5. Frente a dificultades en mi trabajo, me siento apoyado por mis pares o equipo directivo.				
6. Tengo claro lo que se espera de mi trabajo, y mis funciones				
7.Resolvieron posibles conflictos mediante el diálogo pacífico				

**C. Habilidades socioemocionales:**

A continuación se presentará un listado de habilidades socioemocionales, por lo que es necesario que pueda indicar marcar con una X SOLO 5 más relevantes que estime necesarias para su trabajo.

<b>Reconocimiento de emociones</b>	
<b>Manejo del Estrés</b>	
<b>Autocontrol</b>	
<b>Automotivación</b>	
<b>Toma de perspectiva subjetiva del otro</b>	
<b>Compromiso social</b>	

Trabajo en equipo	
Comunicación clara	
Responsabilidad ética	
Resolver conflictos de forma pacífica	
Análisis de problemas	
Evaluación de Consecuencias	

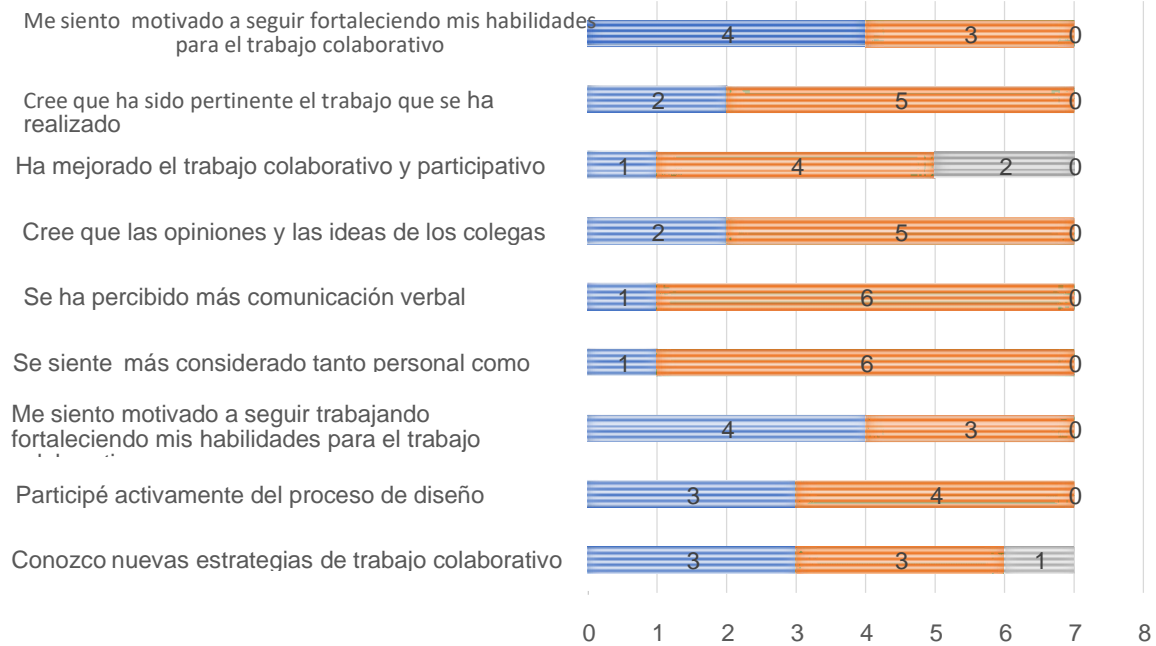
### Resultados del cuestionario

#### CUESTIONARIO PERCEPCIÓN DEL CLIMA SOCIAL GRUPO DE DISEÑO



## PERCEPCIÓN DEL CLIMA SOCIAL

■ Muy de    ■ De    ■ Desacuer    ■ Muy en desacuerdo



Habilidad	Frecuencia
Reconocimiento de Emociones	4
Manejo del estrés	3
Autocontrol	1
Automotivación	3
Toma de perspectiva del otro	3
Compromiso social	5
Trabajo en equipo	5
Comunicación clara	4
Responsabilidad ética	4
Resolución de conflictos	5
Análisis de problemas	2
Evaluación de Consecuencias	1

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	TOTAL (f)
Cambios en Relación con Docentes	Mejora de Interacción	2
	Trabajar en equipo	2
	Escuchar y valorar opiniones	1
	No observa cambios	3
Cambio Relación Con E.Directivo	Mayor disposición	1
	Mejora Comunicación	4
	Sin cambios	2
Cambio Relación con Asistentes	Sin Cambios	5
	Valora opiniones	2
Dificultad del proceso	Tiempo destinado a trabajo	5
	Exigencia	1
	Trabajo a distancia	2
Desafío del trabajo colaborativo	Actitud y Disposición	5
	Interacción de todos	1
	No responde a la pregunta	3
Interés del trabajo con otros	Oportunidad de Aprendizaje	4
	Interacción con el otro	2
	No responde a la pregunta	1

### Anexo 11: Informe del presupuesto

Considerado para el diseño y los gastos reales, teniendo en consideración la cantidad total de actores directos que pueden ser beneficiarios (Equipo directivo, asistentes de la educación, docentes)

#### Presupuesto para el diseño del Manual:

Descripción de la actividad	Gasto mensual	Periodo	Unidad /Personas	Monto
Valor hora Sesión Entre equipos	7.000	4	9 (Promedio 7 p/sesión*)	196.000
Aplicación de Encuesta GoogleForm	0	2 veces	20	0
Entrevista Clima Escolar	7.000	1	3	21.000
Evaluación del Proceso de las actividades	20.000	7 semanas	2	40.000
Evaluación de la intervención	20.000	2 semanas	1	20.000
Informe final	20.000	2 semanas	1	20.000
<b>Total</b>				<b>297.000</b>

$$\$297.000 / \text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios directos} = 297.000 / 40 = \$ 7.425$$

$$\$297.000 / \text{N}^\circ \text{ de Beneficiarios indirectos} = 297.000 / 395 = \$ 751,8$$

$$\$297.000 / \text{Total Beneficiarios} = 297.000 / 435 = \$ 682,7$$

Anexo 12: Material a completar en sesiones de trabajo

CUADRO 7.1. TACs para el diálogo

Esta TAC	Es una técnica en la que los estudiantes:	Es particularmente útil para:
<b>1: Piensa, forma una pareja y comenta</b>	Piensen individualmente durante unos minutos y comparan sus respuestas con un compañero antes de manifestarlas ante toda la clase.	Preparar a los estudiantes para que participen más completa y eficazmente en los diálogos de toda la clase.
<b>2: Rueda de ideas</b>	Generan ideas y hablan con el fin de pasarlas de un alumno al siguiente.	Estructurar las sesiones de torbellino de ideas y garantizar la participación de todos los estudiantes.
<b>3: Grupos de conversación</b>	Comentan de manera informal cuestiones relacionadas con la asignatura en pequeños grupos de alumnos.	Generar grandes cantidades de información y de ideas en un corto período de tiempo para preparar a los alumnos para los diálogos de clase y mejorarlos.
<b>4: Para hablar, paga ficha</b>	Participan en un diálogo de grupo y entregan una ficha cada vez que hablan.	Garantizar una participación equitativa.
<b>5: Entrevista en tres pasos</b>	Se entrevistan unos a otros e informan de lo que aprenden al interlocutor.	Ayudar a los estudiantes a establecer redes y mejorar las competencias de comunicación.
<b>6: Debates críticos</b>	Asumen y defienden el aspecto de una cuestión opuesto a sus puntos de vista personales.	Desarrollar las competencias de pensamiento crítico y animar a los estudiantes a cuestionar sus premisas previas.

CUADRO 8.1. TACs para la enseñanza recíproca

Esta TAC	Es una técnica en la que los estudiantes:	Es particularmente útil para:
<b>7: Toma de apuntes por parejas</b>	Ponen en común la información de sus apuntes individuales para crear una versión común mejorada.	Ayudar a los estudiantes a adquirir la información de la que carezcan y corregir imprecisiones de sus apuntes y aprender a tomar mejor los apuntes.
<b>8: Celdas de aprendizaje</b>	Hacerse preguntas utilizando las que hayan preparado individualmente sobre una lectura u otro material de aprendizaje.	Llevar a los estudiantes a pensar activamente sobre el contenido y animarlos a que se desafíen unos a otros para alcanzar niveles de pensamiento más profundos.
<b>9: La pecera</b>	Forman circunferencias concéntricas; el grupo más pequeño, en la interior, dialoga y el más grande, exterior, escucha y observa.	Dar oportunidades a los estudiantes para ejemplificar u observar procesos de grupo en un ambiente de diálogo.

*(Continúa)*

CUADRO 8.1. TACs para la enseñanza recíproca (Continuación)

Esta TAC	Es una técnica en la que los estudiantes:	Es particularmente útil para:
<b>10: Juego de rol</b>	Asumen una identidad diferente y representan una escena.	Implicar a los estudiantes en una actividad creativa que los ayude a "aprender haciendo".
<b>11: Rompecabezas</b>	Desarrollar el conocimiento de un tema determinado y enseñárselo después a los demás.	Motivar a los estudiantes a aprender y procesar la información con suficiente profundidad para enseñársela a los compañeros.
<b>12: Equipos de exámenes</b>	Se preparan para un examen en grupos de trabajo, hacen la prueba individualmente y después vuelven a hacerla en sus grupos.	Ayudar a los estudiantes a evaluar y mejorar su comprensión de la materia cuando se enseñan también unos a otros estrategias para los exámenes.

**CUADRO 9.1. TACs para la resolución de problemas**

Esta TAC	Es una técnica en la que los estudiantes:	Es particularmente útil para:
<b>13: Resolución de problemas por parejas pensando en voz alta (RPPVA)</b>	Resuelven problemas en voz alta para poner a prueba su razonamiento con un compañero que escucha.	Enfatizar el proceso de resolución de problemas (en vez del producto) y ayudar a los alumnos a identificar errores lógicos o de proceso.
<b>14: Pasa el problema</b>	Tratan de resolver un problema como grupo, pasando después el problema y la solución al grupo que tengan al lado, que hace lo mismo; el último grupo evalúa las soluciones.	Ayudar a los estudiantes a practicar juntos las competencias de pensamiento necesarias para una resolución eficaz de problemas y para comparar y discriminar entre diversas soluciones.
<b>15: Estudio de casos</b>	Revisan un estudio escrito de un escenario del mundo real y elaboran una solución al problema planteado.	Presentar principios y teorías abstractos de manera que les resulten relevantes a los estudiantes.
<b>16: Resolución estructurada de problemas</b>	Siguen un protocolo estructurado para resolver problemas.	Dividir los procesos de resolución de problemas en pasos manejables de manera que no abrumen a los alumnos y aprendan a identificar, analizar y resolver problemas de un modo organizado.
<b>17: Equipos de análisis</b>	Asumen roles y tareas específicas que desarrollar cuando lean críticamente un texto, escuchen una lección magistral o vean un vídeo.	Ayudar a los estudiantes a comprender las distintas actividades que constituyen un análisis crítico.
<b>18: Investigación en grupo</b>	Planea, llevan a cabo e informan sobre proyectos de investigación.	Enseñar a los estudiantes procedimientos de investigación y ayudarles a adquirir un conocimiento profundo de una determinada área.

**CUADRO 10.1. TACs de organización gráfica**

Esta TAC	Es una técnica en la que los estudiantes:	Es particularmente útil para:
<b>19: Agrupamiento por afinidad</b>	Generan ideas, identifican temas comunes y, después, ordenan y organizan las ideas en consonancia.	Ayudar a los estudiantes a desarrollar un tema complicado e identificar y clasificar sus partes componentes.
<b>20: Tabla de grupo</b>	Reciben elementos de información y el encargo de ubicarlos en las casillas vacías de una tabla, según las categorías de los encabezamientos.	Clarificar categorías conceptuales y desarrollar las competencias de ordenación.
<b>21: Matriz de equipo</b>	Discriminan entre conceptos similares, observando y señalando en un gráfico la presencia o ausencia de importantes características definitorias.	Distinguir entre conceptos muy relacionados entre sí.
<b>22: Cadenas secuenciales</b>	Analizan y muestran gráficamente una serie de hechos, acciones, roles o decisiones.	Entender procesos, causas y efectos y series temporales, y organizar la información en una progresión ordenada y coherente.
<b>23: Redes de palabras</b>	Generar una lista de ideas relacionadas y organizarlas después en un gráfico, identificando las relaciones mediante el trazado de líneas o flechas que representen las conexiones.	Describir y representar relaciones; como los mapas, pueden mostrar tanto el destino como los lugares y puntos destacados intermedios.

**CUADRO 11.1. TACs de escritura**

Esta TAC	Es una técnica en la que los estudiantes:	Es particularmente útil para:
<b>24: Diarios para el diálogo</b>	Anotan sus pensamientos en un diario que intercambian con los compañeros para hacer comentarios y preguntas.	Conectar el trabajo de la asignatura con la vida personal de los estudiantes e interactuar entre ellos otra forma relacionada con los contenidos y con atención a los mismos.
<b>25: Mesa redonda</b>	Responden por turno a una cuestión escribiendo una o dos palabras, expresiones u oraciones antes de pasar el papel a otros que hacen lo mismo.	Practicar la escritura de manera informal y crear un registro escrito de ideas.
<b>26: Ensayos diádicos</b>	Redactan preguntas de ensayo y ejemplifican respuestas para los otros, intercambian preguntas y, después de responder, comparan sus respuestas con la respuesta modelo.	Identificar la característica más importante de una actividad de aprendizaje y formular y responder a preguntas sobre esa actividad.
<b>27: Corrección por el compañero</b>	Revisan críticamente e informan de la necesidad de corrección en el ensayo, informe, razonamiento, artículo de investigación u otro escrito de un compañero.	Desarrollar las competencias de corrección crítica y hacer críticas constructivas para mejorar comunicaciones y artículos antes de entregarlos para su calificación.
<b>28: Escritura colaborativa</b>	Redactar juntos un artículo formal.	Aprender y llevar a cabo los pasos necesarios para redactar de manera más eficaz.
<b>29: Antologías de equipo</b>	Elaborar una recopilación de lecturas relacionadas con la asignatura, con las reacciones de los estudiantes ante el material.	Experimentar el proceso de investigación sin redactar un informe de investigación en regla.
<b>30: Seminario sobre una ponencia</b>	Redactar y presentar un artículo original, recibir información formal sobre el mismo de determinados compañeros seleccionados y participar en un diálogo general sobre las cuestiones planteadas en el artículo con todo el grupo.	Participar en un diálogo profundo sobre su investigación, prestar atención a los alumnos y facilitarles información sobre el trabajo.

**Entregable y Rellenable por Equipos**

Recuerde enviar el trabajo realizado cada sesión a : [csoreng@udd.cl](mailto:csoreng@udd.cl) y a [mvizcarrag@udd.cl](mailto:mvizcarrag@udd.cl)

<b>Integrantes del Grupo y Roles</b>	
<b>Grupo Objetivo</b>	<b>(indicar al menos 2 actores distintos)</b>
<b>Estrategia se puede utilizar en</b>	
<b>Objetivo de esta actividad</b>	
<b>Estrategias Utilizadas</b>	

**1, Nombre de la Estrategia:**

Instrucciones:

Tiempo:

**2. Nombre de la estrategia:**

Instrucciones:

Tiempo:

**3.Consideraciones al momento de implementar: (observaciones y consejos)**

--

**4.Variaciones de las Actividades:**

--

**Anexo 13: Resultados en MML**

COMPONENTE	INDICADOR	META	NIVEL DE LOGRO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Fortalecimiento de la percepción de trabajo colaborativo entre docentes y asistentes de la educación a través de una experiencia colaborativa de diseño</b>	Construcción participativa de Manual de mejora del clima.	Equipo Directivo y 3 representantes de profesionales de la educación trabajan participativamente en la construcción del Manual.	El equipo Directivo (5) y 4 representantes de los profesionales (1 docente y 3 asistentes) de la educación trabajan participativamente en la construcción del manual.	Acta de reuniones, listado de asistencia en sesiones de diseño.
	Miembros del equipo directivo profesionales de la educación percibe que trabaja participativamente y colaborativamente en el diseño del Manual de orientaciones.	El 70% de los participantes en el diseño del manual de orientaciones, percibe que trabajó colaborativamente y participativamente	El 100 % de los participantes que contestaron la encuesta de Clima Social, percibe que trabajó colaborativamente y participativamente en el diseño del manual.	Informe de resultados de encuesta de percepción sobre participación y colaboración del equipo de diseño (Clima Social).  Informe resultado entrevista de Clima social percibido durante el diseño del manual.
	El diseño del manual es validado por el equipo directivo y los representantes de profesionales de la educación.	El 75% de los participantes validan el diseño del manual.	El 100 % de los representantes de los profesionales de la educación validan el diseño del manual. En cuanto a los representantes del equipo directivo que contestan en cuestionario (2 personas) lo aprueban en su totalidad.	Informe resultados de encuesta sobre validación del Diseño del Manual.
	Equipo Directivo y Profesionales de la educación perciben o creen que el Manual es	El 70% de los miembros, entre equipo directivo, asistentes y docentes percibe el Manual de	El 100 % de los representantes del equipo directivo y que responden la encuesta cree que el manual es pertinente a la	Informe de resultados de encuesta sobre claridad del contenido, utilidad del manual y pertinente ante la

	pertinente a la problemática detectada.	Orientaciones es pertinente ante la problemática detectada	problemática detectada. El 40 % (2PP) del equipo directivo percibe que el manual es pertinente; al igual que el 60 % (21PP) docentes y asistentes.	necesidad detectada.
	Equipo directivo y profesionales creen que el Manual es claro y útil.	El 70% de los miembros, entre equipo directivo y docentes, cree que el Manual de Orientaciones es útil y claro.	El 100 % de los miembros que participaron de la evaluación, cree que el manual es útil. En cuanto a su claridad, el 91,3% de estos declara estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta característica.	Informe de resultados de encuesta sobre claridad del contenido, utilidad del manual y pertinente ante la necesidad detectada.
	Actividades versátiles de implementar para la mejora del clima social y aumento de participación de los actores para la convivencia escolar.	El manual posee al menos 7 actividades versátiles y distintas para mejorar el clima social y aumentar la participación de los actores para la convivencia escolar.	El manual posee 10 actividades versátiles y distintas para mejorar el clima y aumentar la participación de los actores.	Acta reunión modificaciones del manual.
	Costo promedio total por el diseño del Manual, por el total de los beneficiarios.	El costo del Manual de Orientaciones.	El costo del Manual por beneficiario es de \$683 pesos. Por lo tanto, el costo del diseño y elaboración del manual (\$297.000)	Informe de Presupuesto para elaboración del proyecto.

**Anexo 14: Carta Gantt Intervención**

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

Anexo 15: Resultados de Validación del producto



**VALIDACIÓN JUICIO EXPERTO DEL MANUAL DE ORIENTACIONES**

Título Proyecto de Tesis	"Fortalecimiento de la percepción del trabajo colaborativo entre docentes, mediante una experiencia colaborativa de diseño"
Autor	Ma. Constanza Vizcarra
Nombre del experto	Daniela Bruna Jofré
Fecha de Realización	11 de junio de 2021
Producto	Manual de Orientaciones para la mejora del clima escolar en comunidades educativas.

A continuación, se indicarán una serie de dimensiones para validar el producto anteriormente mencionado, que corresponden al proceso final de la intervención realizada para optar al grado de Magister en Psicología educacional en UDD.

Para esto, es necesario leer cada pregunta y marque con una **X** de 1 a 4 según corresponda.

1: Muy en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: De acuerdo	4: Completamente de acuerdo
----------------------	------------------	---------------	-----------------------------

INDICADOR/CRITERIO/PREGUNTAS	1	2	3	4	OBSERVACIONES
<b>CONTENIDO</b> <b>Claridad:</b> El Manual es claro en contenidos, la redacción es adecuada y se entiende .				x	
<b>CONTENIDO</b> <b>Teórico:</b> El contenido del manual es adecuado según su relevancia teórica y empírica.				x	
<b>CONTENIDO</b> <b>Pertinencia:</b> El producto elaborado responde a la problemática detectada				x	
<b>ACTIVIDADES</b> <b>Versatilidad :</b> Las actividades son de fácil adaptación y pueden ser utilizadas por más de 3 estamentos distintos				x	
<b>ACTIVIDADES</b> <b>Uso:</b> Las actividades pueden ser utilizadas en distintas instancias formales				x	
<b>ACTIVIDADES</b> <b>Coherencia:</b> Las actividades son coherentes de acuerdo con contenido				x	
<b>ACTIVIDADES</b> <b>Suficiencia:</b> La calidad y cantidad de actividades son suficientes para			x		Esto sólo podrá evaluarse después de aplicarse y ver los efectos.

profundizar en el contenido					
<b>DISEÑO</b> <b>Visualización:</b> Los colores del manual y su tipografía permiten visualizar bien el contenido			x		Hay algunas tablas que tienen colores oscuros (por ejemplo rojo), que dificultan la lectura).
<b>DISEÑO</b> <b>Formato y tamaño:</b> El formato PDF en tamaño Carta, facilita la visualización del contenido	Si			x	

<b>¿Qué aspectos de los anteriores u otros, piensa que podrían ser mejorados?</b>  Hay imágenes que fueron copiadas y pegadas y se ven pixeladas, sobre todo si se agranda. Sugiero hacer estas figuras para que no ocurra esto.
<b>¿Qué contenidos (ajustándose a la propuesta teórica ), o aspectos formales podrían agregarse, o necesitan ser eliminado</b>  No eliminaría ni agregaría contenidos.

Yo: \_\_\_\_\_ Daniela Bruna Jofré \_\_\_\_\_, Rut: \_\_\_\_\_ 14.207.464-8 \_\_\_\_\_, Título/Grado: \_\_\_\_\_ Doctor en Psicología \_\_\_\_\_; hago constatar que el instrumento diseñado para optar al grado de Magister titulado como " Manual de orientaciones para la mejora del clima escolar en comunidades educativas", elaborado por Ma. Constanza Vizcarra , reúne los requisitos suficientes para ser considerado confiable y válido, y por lo tanto apto para ser aplicado en el logro de objetivos planteados que se plantean en su intervención.

Atentamente.



Firma Experto

## **Anexo 16: Orientaciones para mejorar el clima y la colaboración en comunidades educativas**

Se adjunta el manual como documento distinto.