

**INTERVENCIÓN EDUCACIONAL:**

**ARTICULACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO EN EL ÁREA ACADÉMICA Y FORMATIVA  
DEL NIVEL 6º BÁSICO.**

Mauricio Arturo Ramírez Belmar

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

Profesor Guía: José Le Fort Sáez y Jorge Varela

## **Resumen**

El presente informe entrega información del proceso de intervención educacional realizado en un establecimiento educacional particular pagado de la comuna de Colina, durante el segundo semestre del año 2020. El objetivo general del proyecto fue articular al equipo directivo en el área académica y formativa en el nivel de 6º básico a través de la elaboración de estrategias de trabajo colaborativo en el consejo de ciclo (liderazgo de nivel intermedio), para que con ello impactara en el desarrollo integral de los estudiantes. Más específicamente focalizado en el abordaje del clima escolar y clima de aula.

En el transcurso del informe se expone parte de los procesos más relevantes realizados en la intervención, siendo estos el diagnóstico basado en la triangulación de informaciones, los antecedentes teóricos y empíricos principales que formaron parte de las adaptaciones realizadas en el transcurso del trabajo, el diseño de la intervención realizado a través de la metodología de marco lógico e incorporando la variante pandemia como elemento clave para los logros de las acciones propuestas, las adecuaciones realizadas desde la priorización de objetivos hasta las acciones, los resultados obtenidos y entregados al establecimiento educacional y las conclusiones que surgieron luego de la implementación de la intervención, posibilitando evaluar y destacar los aprendizajes logrados.

Entre las conclusiones, se logra evidenciar la necesidad del trabajo conjunto y la construcción de una modalidad efectiva de trabajo colaborativo que optimice los tiempos, generando como resultado un documento de propuestas interdisciplinarias para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: liderazgo, trabajo colaborativo, clima escolar, clima de aula.

## **Abstract**

This report provides information on the educational intervention process carried out in a private school in Colina, during the second semester of 2020. The general objective of the project was to articulate the management team in the academic and training area at the level sixth grade through the development of collaborative work strategies in the cycle council (intermediate level leadership), to see the impact on the integral development of students. More specifically focused on addressing the school climate and classroom climate.

In the course of the report, part of the most relevant processes carried out in the intervention is exposed, being these the diagnosis based on the triangulation of information, the main theoretical and empirical background that formed part of the adaptations carried out during the work, the design of the intervention carried out through the logical framework methodology and incorporating the pandemic variant as a key element for the achievements of the proposed actions, the adjustments made from the prioritization of objectives to the actions, the results obtained and delivered to the school and the conclusions that emerged after the implementation of the intervention, making it possible to evaluate and highlight the achieved learning.

Among the conclusions, it is possible to demonstrate the need for cooperative work and the construction of an effective modality of collaborative work that optimizes times, generating as a result a document of interdisciplinary proposals to enhance student learning.

Keywords: Leadership, Collaborative Work, School Climate, Classroom Climate.

## **Agradecimientos**

A Dios por ser quien guía mis pasos y me acompaña en el caminar.

A todas las personas que fueron parte de este gran desafío.

A mis queridas compañeras y compañeros de este magíster.

A cada uno de los integrantes de mi familia, por entender los tiempos de ausencia.

A mis amigos y amigas, que nunca dudaron en decir tu puedes cada vez que lo necesite.

A la institución en la que trabajo por todo el apoyo que me brindó.

A la institución que me permitió realizar la intervención.

A todos los docentes que me apoyaron con su conocimiento y fueron parte de los aprendizajes.

¡Gracias de corazón!

## Índice

1. Introducción	4
2. Antecedentes teóricos y empíricos	6
3. Descripción de la intervención	12
3.1. Diagnóstico	12
3.1.1. Informantes claves	13
3.1.2. Análisis secundario	13
3.1.3. Triangulación	14
3.1.4. Problemática principal, causas, y consecuencias	16
3.2. Diseño de intervención	17
3.2.1. Objetivos	17
3.2.2. Plan de acción	18
3.2.3. Etapas	18
3.2.4. Actividades	18
3.3. Implementación de la intervención	26
4. Resultados	29
5. Discusión y conclusiones	32
5.1. Proyecciones del trabajo realizado	34
5.2. Consideraciones éticas	34
6. Bibliografía	35
7. Anexos	39

## Índice de tablas

Tabla 1: Esquema conceptual de interrelación entre subsistemas.	7
Tabla 2: Tabla <i>"clima de aula escolar y estilos de enseñanza"</i> , Maldonado, C, 2016. p. 17	9
Tabla 3: Esquema con tipos de técnicas de recolección de información.	13
Tabla 4: Esquema de triangulación de la información.	14
Tabla 5: Tabla de resumen del diagnóstico.	15
Tabla 6: Esquema del árbol de problema.	17
Tabla 7: Tabla carta Gantt.	18
Tabla 8: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de planificación.	19
Tabla 9: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de implementación modulo nº1.	20
Tabla 10: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de implementación modulo nº2.	21
Tabla 11: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de implementación modulo nº3.	22
Tabla 12: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de implementación modulo nº4.	23
Tabla 13: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de evaluación.	24
Tabla 14: Plantilla con detalle de las actividades de la etapa de cierre.	25
Tabla 15: Tabla con detalle de la implementación de las actividades modulo nº1	26
Tabla 16: Tabla con detalle de la implementación de las actividades modulo nº2	26
Tabla 17: Tabla con detalle de la implementación de las actividades modulo nº3	27
Tabla 18: Tabla con detalle de la implementación de las actividades modulo nº4	28
Tabla 19: Tabla con detalle de la implementación de las actividades de evaluación	28
Tabla 20: Tabla con detalle de la implementación de las actividades de la etapa de cierre.	29
Tabla 21: Tabla de resultados obtenidos según los componentes planificados en la matriz de marco lógico.	29

## 1. Introducción

El presente informe expone los resultados del proceso de implementación del trabajo de grado, cuyo objetivo es articular al equipo directivo en el área académica y formativa en el nivel de 6º básico a través de la elaboración de estrategias de trabajo colaborativo en el consejo de ciclo (liderazgo de nivel intermedio. Este se realizó en la institución educativa durante el transcurso del año 2020 e inicio del 2021, cuyo vínculo se genera por el interventor, quien cumple la función de orientador de 1º a 6º básico.

El contexto de la institución intervenida es un establecimiento educacional particular pagado, ubicado en la zona de Chicureo perteneciente a Colina, comuna de la Región Metropolitana. Fundado en 1906 por la Congregación Católica, situado en la comuna de Santiago, estaba solamente compuesto por varones. En el año 2006 se refunda en la zona de Chicureo, con el nombre que hoy se conoce e incorpora a mujeres dentro del alumnado. Para su primer año el colegio estaba formado por 33 estudiantes del ciclo preescolar. En el año 2007 se suman los alumnos de educación básica (de 1º a 8º básico) y finalmente en el año 2008 llega la educación media. (Institucion educativa, 2017<sup>1</sup>). Actualmente posee una matrícula de 790 estudiantes, es dirigido por un equipo directivo de 5 personas, cada una de ellas a cargo de un área (rectoría, administración y finanzas, dirección académica, dirección formativa y representante legal), a su vez el colegio se divide en cuatro ciclos: inicial (PK-2º), básica (3º-6º), media (7º-I) y vocacional (II-IV), cada uno de estos liderados por una subdirección.

En el marco de lo presentado, se busca dar un acercamiento que responda a la problemática central detectada, relacionada con la desarticulación del ámbito formativo con lo académico por parte del equipo directivo en el nivel de 6º básico, visualizado por una escasa comunicación entre los ámbitos académicos y formativos que provocan una desconexión entre las distintas áreas y actores de la comunidad educativa, impactando con ello en la interrelación necesaria para el desarrollo del aprendizaje integral de los estudiantes. Se pretende así aportar una solución del problema presentado, sin dejar de contemplar sus aportes al aprendizaje integral de los estudiantes y en la articulación de las áreas educativas mencionadas para el nivel de 6º básico. Como resultados, se presentan una serie de propuestas estratégicas sobre la interrelación del consejo de ciclo de básica en sus distintas funciones con la población a intervenir.

En las siguientes páginas, el documento aborda lo expuesto en diferentes áreas y etapas del proceso de intervención. A continuación, se describe el esquema del informe con las siguientes secciones: antecedentes teóricos y empíricos; diagnóstico, diseño e implementación del proyecto; resultados del proyecto; discusiones y conclusiones; bibliografía y anexos.

En primera instancia se procede con la fundamentación teórica, sustentada en cuatro conceptos principales: clima de aula, clima escolar, trabajo colaborativo y liderazgo distribuido. Se aborda además cómo la vinculación de los elementos señalados desde la mirada de la psicología educativa como aporte a la pedagogía que estudia su efecto en los educandos a fin de generar experiencias de enseñanza-aprendizaje perdurables en el tiempo (Roy. D., 2014), permitiendo así comprender al estudiante como persona única la cual dialoga con numerosas y diferentes realidades. De esta manera, se propone un esquema teórico sustentado en la teoría de sistemas de Bronfenbrenner (1994) en el que se comprende la complejidad de la realidad educativa intervenida. Lo anterior se situado en un contexto educacional a escala nacional y local, se enmarca considerando como referente la Ley General de Educación (LGE), el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), el

---

<sup>1</sup> La institución educativa en la que se realizó la intervención, solicito resguardo de sus datos de identificación por lo que para las citas y bibliografía estará identificada como comunidad educativa.

Proyecto Educativo Institucional (PEI) e informes del Ministerio de Educación (MINEDUC, 2019) en relación a la política nacional de convivencia escolar (PNCE), Agencia de la Calidad (AC) y el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), problematizando además la falta de un marco legal e institucional que declare la funcionalidad y desempeño de los psicólogos al interior del ámbito educativo (Vidal, 2007).

En un segundo momento del documento, se procede a la descripción de la intervención propiamente tal, desarrollándose en primera instancia el diagnóstico que incorpora elementos teóricos y sociales de informantes claves. Posteriormente se presenta la elaboración del plan de acción con la respectiva metodología del marco lógico contemplando los resultados obtenidos en la fase previa y evaluando las diferentes opciones de intervención, considerando la viabilidad en la ejecución. Por último, se expone la implementación de la intervención teniendo en cuenta la evaluación de las acciones.

En una tercera parte se procede con la exposición de los resultados del proyecto integrando elementos como revisión de los objetivos a través de los componentes, indicadores, metas, niveles de logro y sus medios verificadores. presentando en este apartado los porcentajes de logro en cada uno de los niveles.

Por último, en el informe se presentan las discusiones y conclusiones derivadas del proceso completo del proyecto el cual estuvo marcado por grandes desafíos, siendo a nivel internacional la pandemia provocada por el COVID-19, a escala nacional los efectos del estallido social y a nivel institucional las adecuaciones que se realizaron para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en el establecimiento adecuado a las contingencias. En conjunto con la incorporación de diferentes aristas y conceptos que complementarían la fundamentación teórica previa aplicada a la situación actual, se enfatiza en lo importante de una correcta anticipación dentro de los procesos de planificación de propuestas que puedan responder de manera flexible y permeable a los cambios, favoreciendo el contemplar acciones que permitan dar respuesta a los objetivos planteados y a su vez que incorporen el contexto en el cual el proyecto se desarrolló, dando paso una serie de potencialidades y consideraciones éticas para futuras elaboraciones.

Actualmente Chile que se enfrenta a un contexto adverso provocado por la pandemia del COVID 19, que ha hecho surgir una diversas necesidades y carencias del sistema educativo actual, en el distintas instituciones y organismos enfatizan una fuerte preocupación por la situación emocional, económica, social, académica y formativa (Educarchile, 2020). Ante tal escenario, el informe en su transcurso dará cuenta de cómo la implementación de las acciones propuestas en el diagnóstico y diálogo con actores de la comunidad, proporcionan un importante acercamiento para dar respuesta eficaz a la problemática central, siendo un aporte al desarrollo de estrategias que en el futuro podrían ser implementadas.

Para finalizar esta introducción resulta relevante señalar la importancia de este proyecto en el contexto actual. Existe una clara congruencia en cuanto a los objetivos establecidos por la LGE (Gobierno de Chile, 2009, Art. 2), el PEI (Institución Educativa, 2017) y los propuestos por el interventor en el presente documento, los cuales se orientan hacia abordar la diversidad en el aula en un marco del aprendizaje integral, ya sea a través del desarrollo profesional de quienes son parte de la comunidad educativa, así como también a partir del trabajo colaborativo que conduzca a la diversificación de estrategias de enseñanza aprendizaje con el mismo fin. Por lo tanto las propuestas del presente informe se posicionan como un aporte a la problemática principal, tanto a la discusión teórica como a su praxis, generando reflexiones y estrategias de intervención que contribuyan al desarrollo de un aprendizaje integral en el contexto educativo.

## 2. Antecedentes teóricos y empíricos

Las características principales de la problemática abordada en este proyecto poseen rasgos que difícilmente pueden ser abordados desde una intervención particular y atomizada, puesto que las diversas aristas que se logran identificar interrelacionan a los distintos miembros de la comunidad educativa y en cómo estos desarrollan su labor. Es por ello que se plantea una mirada multisistémica que busca contemplar elementos individuales, grupales y generales de la interacción cotidiana de la institución, siendo 4 los conceptos que logran incorporar la mayor parte de los elementos de la problemática central: liderazgo, trabajo colaborativo, clima escolar y clima de aula.

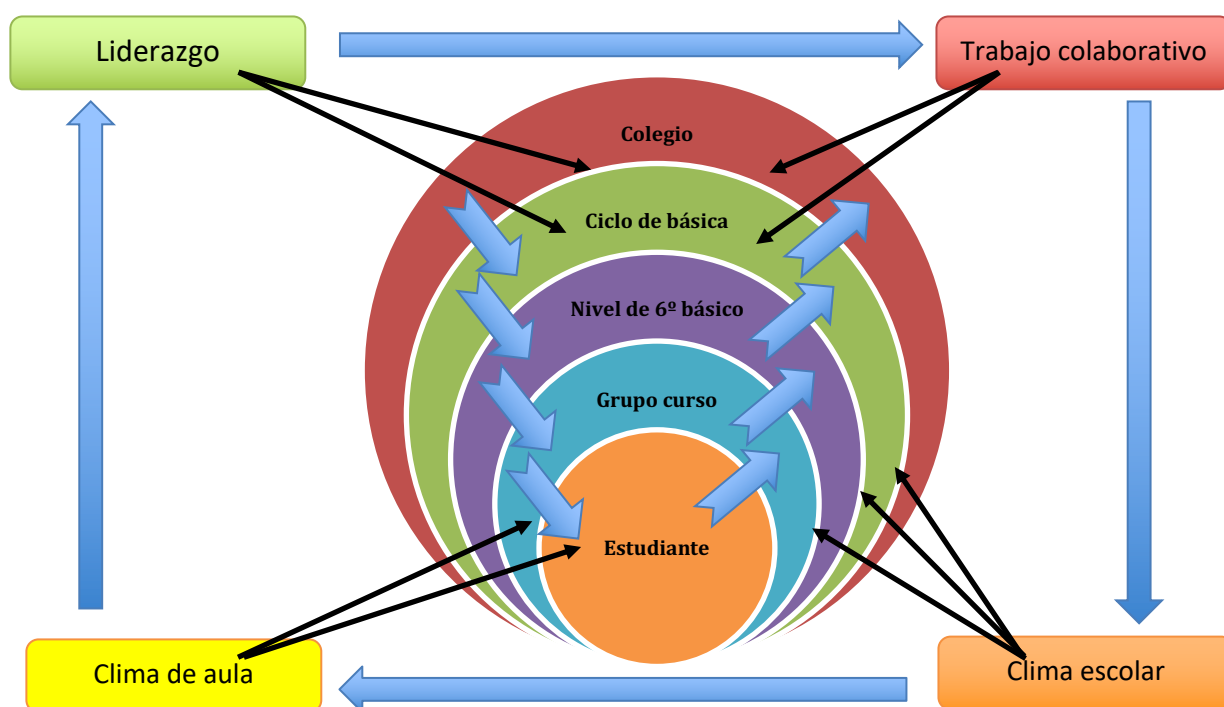
Los conceptos señalados, se presentan utilizando el esquema de agrupación en la teoría ecológica propuesto por Urie Bronfenbrenner, quien sostiene que para alcanzar el desarrollo humano uno debe considerar todo el sistema ecológico en el que se produce el crecimiento. Este sistema está compuesto por cinco subsistemas sociales organizados que ayudan a sostener y guiar el desarrollo. Estos van desde el microsistema hasta el macrosistema (Bronfenbrenner, 1994).

Para la implementación del proyecto se abordarán sólo dos subsistemas. En primer lugar, el microsistema que se refiere a las relaciones más próximas de una persona y la familia, es decir el escenario que conforma este contexto inmediato. Sumado a esto, en segundo lugar el Mesosistema que está conformado por otros entornos más cercanos con los que la persona interactúa, un ejemplo de esto es el establecimiento educacional (Bronfenbrenner, 1994).

El presente esquema expone la relación existente entre los cuatro conceptos principales de la investigación. Estos son puestos en orden jerárquico desde el nivel de abordaje más amplio a lo más específico. En primer lugar, dentro del microsistema se considera el clima de aula, puesto que este incorpora al estudiante en su particularidad y a su entorno más cercano desde la interrelación que existe entre los distintos actores existentes en la sala de clases. Del mismo modo, en segundo lugar al interior del mesosistema se encuentra por un lado el clima escolar, que integra a toda la comunidad escolar en su forma de relacionarse, por otra parte el trabajo colaborativo es una propuesta para ello que permite aumentar la eficiencia y por último éste se conecta directamente con el tipo de liderazgo que se implementa en el establecimiento.

Los conceptos anteriormente señalados, se articulan y relacionan a través de variables detectadas en el proceso de diagnóstico que se pueden distribuir en subsistemas cuyas escalas están definidas según la variable numérica, las que se han posicionado en diferentes niveles: estudiante, grupo curso, nivel de 6º básico (dos cursos), ciclo de básica (nueve cursos de 3º a 6º básico) y colegio, los cuales tienen flechas en ambas direcciones que señalan la interrelación que existe entre los conceptos y las instancias de abordaje dentro de un establecimiento educacional.

Tabla nº 1



Esquema de auto elaboración

En el esquema, el liderazgo incide en el trabajo colaborativo, siendo éste un medio para abordar estrategias que promuevan un clima escolar positivo, y que a su vez, impacten en el clima de aula. Este concepto, entendido como la influencia que se ejerce sobre las personas o grupo de manera tal que se pueda anticipar al futuro y aportando al desarrollo personal y social (Villa, 2015). Instituciones como la OCDE (2009) han señalado al liderazgo escolar como prioridad de la política educativa a nivel global, especificando que elementos como mayor autonomía y concentración tanto en resultados educativos como escolares, enfatizando como algo esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Es así como se fundamenta la importancia de revisar la manera en como este se implementa en la comunidad educativa.

A partir de esta definición es posible identificar que, para realizar algún tipo de cambio en el contexto escolar, con foco en la mejora de la educación de los estudiantes, es importante tener a personas que ejerzan un liderazgo dentro de la escuela. En este sentido los sujetos que lideran las organizaciones deberían participar dentro de este proceso de transformación y tendrían que contar con las capacidades y la formación acorde al ejercicio del cargo, esto es tener una actitud y compromiso con la comunidad educativa (Murillo, 2006).

El ejercicio del liderazgo evoluciona con el tiempo, ya que se condice con la valoración que realiza la sociedad de determinados temas, por lo que, los cambios propuestos se contextualizan en un momento determinado. De esta manera, se requiere la comprensión por parte de los líderes de las tendencias de cambio que se producen en el sistema educativo, los que consideran la promoción de la enseñanza y aprendizaje focalizados en la particularidad del estudiante y la entrega de autonomía y responsabilidad profesional tanto a docentes como directivos, traduciéndose en la confianza por sus capacidades (Grint, 2011). Así, el liderazgo implica también la capacidad de aprender de manera colectiva no sólo con los docentes, sino también con toda la comunidad, vinculando directamente con el ejercicio en el aula (Elmore, 2010; Rincón-Gallardo y Fullan, 2015).

A la vez, el líder responde a los requerimientos emergentes de manera colectiva y distribuida a través de toda la comunidad educativa, traspasando el fenómeno individual para movilizar el trabajo colectivo, de manera de desarrollar las habilidades y talentos ya existentes (Harris, 2003; Hopkins y Jackson, 2003). De esta forma, se reconoce la responsabilidad compartida en torno a las potencialidades del sistema (Fullan y Quinn, 2015).

De esta manera, el desafío de liderazgo es grande, pues implica el desarrollo de un pensamiento que permita visualizar la educación como un sistema coherente, la generación de instancias innovadoras, generar comunidades de aprendizaje y favorecer un liderazgo distribuido mediante tanto el reconocimiento como la promoción de nuevos liderazgos, sean estos formales o no (Fullan y Quinn, 2015; OCDE, 2013). Un líder debe ser percibido como un agente de cambio, que conecta, articula y genera condiciones en el sistema que promuevan los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes en el contexto en que se encuentran inmersos (Fullan, 2014).

Ante la problemática expuesta surgen propuestas como el estudio realizado por la OCDE (2009) sobre el mejoramiento del liderazgo escolar en países europeos dio como resultado una serie de áreas de acción, dentro de las que se destacan para este proyecto el redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares y distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo. Aquellos elementos refuerzan sus potencialidades a través del trabajo colaborativo, el cual se transforma en un pilar fundamental para el crecimiento conjunto de la escuela y así también, en el mejoramiento de los aprendizajes (Ministerio de Educación de Chile, 2019).

El concepto de trabajo colaborativo se traduce en una filosofía de interacción que implica respetar las contribuciones individuales que realizan los miembros del grupo (Revelo-Sánchez et al, 2018) e incluye una fuerte relación de interdependencia entre quienes conforman al grupo, de tal forma que el logro de metas involucra a todos sus miembros. Junto con esto, su conformación es heterogénea en cuanto a las habilidades y características de quienes lo componen y el logro de los objetivos se persigue a través de la realización individual y conjunta de tareas. Por lo tanto, las habilidades comunicativas de los participantes son clave, de tal manera de poder establecer relaciones simétricas y recíprocas, y generar un deseo de compartir la resolución de las tareas (Revelo-Sánchez et al, 2018), puesto que se posibilita la unificación de las fortalezas para enfrentar los desafíos, tanto laborales, como de la vida en comunidad y de la innovación continua (Gibbons, 1998).

Sumado a lo anterior, la colaboración permite identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas que surgen del contexto, de manera conjunta, constituyéndose en un elemento esencial para la ayuda mutua (Hernández et al, 2015). En consecuencia, se potencia el talento de las personas, al constituirse en un ejemplo para otros para así, estimular la creatividad y la compañía intelectual (Loan-Clark & Preston, 2002). En tal sentido, la colaboración es un proceso en el que se debe aprender a respetar el conocimiento y habilidades que cada persona aporta (Cano, 1996), lo que favorece la cohesión social (Lanza & Barrios, 2012) y el respeto a las ideas de los otros a través de la escucha activa y la tolerancia, lo que se traduce en un aporte para la convivencia y la cultura de la paz (Hernández et al, 2015) que permite la inclusión, mediante la aceptación de todos, independiente de sus condiciones (Tobón y Vázquez, 2015).

La colaboración implica aceptar las diferencias y particularidades de cada persona (Arón & Milicic, 2000), lo que en el contexto escolar posee relación directa con los conceptos de clima escolar y de aula. La conexión entre los tres elementos señalados se comprende bajo la idea presentada por Lewin (1965) quien introduce el concepto de atmósfera psicológica, la cual hace referencia a la inclusión de todos los factores que forman parte de una situación, determinando en gran medida el accionar de las personas complementado a la subjetividad que cada ser humano posee de su espacio vital.

Dicho de otra manera, un aspecto definitorio del clima en una institución es la percepción de los sujetos sobre las relaciones interpersonales e interacciones que establecen dentro del contexto escolar, tanto a nivel de aula como de centro escolar (Maldonado, 2016). A raíz de lo anterior es importante precisar que el concepto de clima escolar puede ser estudiado desde su perspectiva general o específica, incorporando en ello al clima de aula. En vista de lo anterior, para el desarrollo de este proyecto se comprenderá a clima escolar desde la mirada general y al clima de aula como lo específico. A modo de clarificar con mayor detalle se presenta la siguiente tabla nº2 comparativo construido por Maldonado (2016)

Tabla nº 2

Clima escolar	Clima de aula
Se basa en las percepciones colectivas, actitudes permanentes y valores comunes de los miembros de una unidad educativa. Se relaciona con elementos como: clima laboral percibido por los docentes, estilo de gestión educativa, espacios de participación, normas explícitas e implícitas de convivencia institucional, organización del tiempo y el espacio para las múltiples tareas de la institución, condiciones materiales y espacios físicos para actividades curriculares y extracurriculares, etc.	Percepción del alumno y del profesor respecto de los aspectos psicosociales del grupo de aula, que influyen en el proceso de aprendizaje. Está relacionado con aspectos como: relaciones profesor-alumno, relaciones entre pares, estrategias metodológicas de enseñanza, significatividad de los contenidos, organización de las clases, participación de los alumnos en el espacio de aula, etc.

*Nota. Recuperado de "clima de aula escolar y estilos de enseñanza", Maldonado, C, 2016. p. 17*

La conceptualización del clima escolar si bien aún no logra consensos absolutos, para este proyecto se utilizará la definición de Cere (1993) quien lo expone como el grupo de características psicosociales que posee un establecimiento educacional y que está determinado por factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución. En este sentido, se construye a través de las distintas percepciones que posee cada actor de la comunidad educativa sobre el contexto en el cual se encuentra (Arón & Milicic, 2000).

De lo anterior, se logra extraer la idea de que cada establecimiento educacional tiene un clima único y particular, por lo que el saber trabajar con las distintas percepciones de cada uno de los individuos que lo componen, posibilita el abordaje de distintos elementos con objetivos claros, acciones medibles y modificables para dar como resultado estrategias que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Sumado a lo antes descrito se destaca la importancia de que directivos y docentes se involucren de manera conjunta y continua para analizar, monitorear y comprender lo que ocurre al interior del establecimiento. Es así como, mediante un trabajo colaborativo de quienes ejercen el liderazgo, se puede promover un clima escolar que propicie los aprendizajes lo que impactará en el clima de aula (Ministerio de Educación de Chile, 2019), entendido este último concepto como la integración de elementos referidos a la satisfacción de necesidades emocionales, que incluye el respeto hacia sí mismo y hacia los demás, el crecimiento personal, la identidad y autoestima y la forma de convivir (Galo, 2003).

Uno de los grandes desafíos de este concepto radica en la conjugación de los diferentes elementos que lo componen, puesto que en su cotidianidad implica el desarrollo de habilidades sociales que van más allá de los saberes académicos, debido a cómo se entrelaza con elementos valóricos, creencias, percepciones, comunicación e incluso con otros actores aparentemente invisibles

en el aula, como las familias que sin estar de forma presencial, se encuentran en relación directa desde la forma de educar que cada una posee, lo cual en conjunto con otros elementos son los que se interrelacionan en el aula. Todo aquello implica que se planteen enormes desafíos al momento de garantizar un desarrollo integral del estudiante en contraste con los escasos tiempos y recursos que cada docente pueda tener.

Además de las relaciones entre los estudiantes, los vínculos con el docente deben ser auténticos, promoviendo una atmósfera segura en la que los alumnos sean tratados con justicia y respeto, de manera tal que desarrollen autoconfianza, autoestima e identidad personal. Adicionalmente, como una forma de proveer una atmósfera en que ellos se sientan tanto seguros y valorados, como para que disfruten de su aprendizaje, es necesario establecer normas de comportamiento que deben ser co-construidas mediante acciones participativas y consensuadas, para que su aplicación sea real, armónica y viable para el aprendizaje (Ainscow et al., 2001).

Retomando la interrelación existente entre los cuatro conceptos señalados (liderazgo, trabajo colaborativo, clima escolar y clima de aula), lo propuesto por Bronfenbrenner (1994), quien expone la vinculación constante de subsistemas y aun más visualizando el esquema presentado, resulta importante entender que los términos se relacionan de forma natural en el trabajo escolar y en consecuencia, lo relevante es estar atento a las formas de implementación de los conceptos anteriormente mencionados, pues ello determinará los lineamientos que se proponen y los resultados que se esperan el establecimiento obtenga.

Desde el punto de vista de la situación actual en Chile este proyecto se sitúa en el contexto educativo, teniendo en primer lugar como referente nacional el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), que aporta a generar un lineamiento el rol de todos los actores de la comunidad que son partícipes en el aula y a cuestionar las estructuras establecidas en el quehacer educativo. En segundo lugar, a nivel local el Proyecto Educativo Institucional (PEI) a través de el rasgo de la identidad propuesto en el favorece en incorporar nuevos aportes y propuestas que fortalezcan la valoración de todos y cada uno de los estudiantes. Por último, el aporte de la psicología educacional que posee una mirada clínica y lejana a las necesidades tanto a nivel nacional como dentro del colegio, la cual por medio del presente proyecto se pretende cambiar transitando desde una perspectiva clínica al quehacer educativo, generando aportes para la totalidad de los estudiantes.

Con el objetivo de garantizar un estándar en los procesos de asesoría y acompañamiento docente, el Ministerio de Educación de Chile (2008) publica el MBE, en el que da a entender que los educadores que tienen como objetivo lograr la buena enseñanza, deben poner en práctica sus capacidades y valores involucrándose en el cumplimiento de este objetivo. Este documento se estructura en cuatro dominios, iniciando con la preparación de la enseñanza, continuando con la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y las responsabilidades profesionales (MINEDUC y CPEIP, 2008).

Para el desarrollo de este proyecto toma relevancia el segundo dominio, esto es la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, pues este hace alusión al entorno del aprendizaje desde la mirada más amplia; esto quiere decir al ambiente y al clima que genera el docente, en el cual tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Vinculado esto con los elementos dependientes que influyen en los procesos de aprendizaje, componentes sociales, afectivos y materiales (MINEDUC y CPEIP, 2008).

Por otra parte, el MBE menciona la complejidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y el contexto cultural en el cual suceden, visualizando las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias por parte de los docentes, tanto en materias a ser aprendidas como en estrategias para enseñanzas la generación de ambientes propicios para el aprendizaje de todos sus alumnos, uno de

los elementos más relevantes para este proyecto, y la responsabilidad de los docentes sobre el mejoramiento de los logros en el aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC y CPEIP, 2008).

Desde una escala local, el PEI del colegio (Institución educativa, 2017) propone como ejes centrales cinco rasgos de la identidad, dentro de los que se destaca la búsqueda de un colegio abierto a la diversidad y la universalidad, que en palabras sencillas expresa el deseo de incluir a todos comprendiendo y respetando las cualidades que diferencian de los otros a través del respeto a las diferentes creencias y formas de pensar que cada persona y familia posee.

Si bien es un principio declarado, la implementación es el proceso donde mayores dificultades se presentan, puesto que el incorporar las diferencias existentes entre las distintas personas de la comunidad implica procesos de identificación, búsqueda de integración y sobre todo la valoración positiva de estas para la sociedad actual. Estas ideas plantean grandes desafíos a quienes intervienen en la comunidad educativa, por lo que a la luz del presente proyecto se plantea que es a través de la psicología educacional que se puede abordar con mayor eficacia las problemáticas descritas.

Al realizar una breve búsqueda del concepto de psicología educacional se logra apreciar que existe un consenso en que ésta surge desde la psicología clínica, un reflejo de ello es que al contemplar las definiciones en el paso de los años estas se hacen cada vez más focalizadas a los elementos específicos de la educación. En principio la psicología educacional es entendida como una implementación de la psicología general a las problemáticas existentes en la educación, destacando tanto su rol en el aprendizaje como eje central, como la búsqueda de condiciones propicias para una obtención del conocimiento (Geldard, 1968). Autores más contemporáneos abordan el estudio científico de esta disciplina enfatizando en la aplicación a los procesos de enseñanza aprendizaje (Tuckman & Monetti, 2010), cuyos objetivos debieran ser direccionados a comprender a los estudiantes y el fomento de su aprendizaje (O'Donnell et al, 2012). Resulta relevante señalar respecto de esta última forma de abordar el concepto, que mientras exista una visión más especializada de la labor del psicólogo educacional en un establecimiento, focalizada en estudiar el fenómeno de la realidad educativa y no tanto sus patologías individuales, aumenta la posibilidad de que el foco de su quehacer resulte más efectivo al momento de potenciar a la mayor cantidad de estudiantes sin necesidad de reducir sus aportes a solo algunos alumnos.

Actualmente en Chile hay ausencia tanto de un marco legal como institucional que declare la funcionalidad y desempeño de los psicólogos al interior del ámbito educativo (Vidal, 2007), relegando esta definición de rol a las comunidades educativas, lo que varía tanto dependiendo de la necesidad particular de quien lidera en ese momento el colegio, como también de las urgencias cotidianas emergentes en el contexto, generando con ello un escaso límite de lo que sabe o puede hacer y lo que se espera de él.

Sumado a lo expuesto anteriormente, el sistema educativo chileno por un lado sigue la tendencia de implementar reformas escolares que ocurren a nivel internacional (Barber & Mourshed, 2007; Sahlberg, 2006; Scott et al, 2015), especialmente en el área de los líderes educativos, buscando así potenciar y promover la colaboración entre diferentes actores de la comunidad. En contraparte se encuentra el contexto actual en el cual los líderes escolares se focalizan en aumentar considerablemente la cantidad de matrícula, ya que a través de ello perciben mayores recursos y son considerados líderes con mejor gestión (Montecinos et al, 2016).

En este sentido, Chile necesita realizar un cambio estructural en la cultura de liderazgo escolar, es así como existen iniciativas como las desarrolladas para mejorar las redes escolares impulsadas por el Ministerio de Educación en el 2016, las cuales tienen por objetivo potenciar la reflexión colectiva y el trabajo colaborativo, dando como resultado tanto el transmitir buenas prácticas, como analizar

procesos y trayectorias de mejoramiento escolar entre directivos escolares (Ministerio de Educación de Chile, 2019).

Otra de las iniciativas propuestas por el Ministerio de Educación (2019) es la política nacional de convivencia escolar (PNCE), en la cual se expone que, a pesar de los esfuerzos realizados, en la realidad no han sido suficientes para asegurar una educación que facilite el desarrollo máximo de los potenciales de los estudiantes. El mismo documento expone antecedentes otorgados por la Agencia de la Calidad (AC), en donde se menciona que casi el 27% de los establecimientos educacionales en Chile han sido evaluados en categorías de desempeño Medio - Bajo e Insuficiente por los resultados de aprendizaje y otros indicadores de la calidad de la educación, como son la, autoestima y convivencia escolar, entre otros, señalando además que desde el 2014, se visualiza una correlación en las escuelas con mejores rendimientos en la prueba SIMCE, también tienen mejor clima escolar (MINEDUC, 2019, p. 6). Lo anterior según el MINEDUC ocurre por el desarrollo de competencias claves como la flexibilidad, el trabajo en equipo, la innovación y el aprender a aprender, generando en consecuencia que los estudiantes mejoren los rendimientos y puedan ser protagonistas activos del futuro. La puesta en práctica de esas competencias, el aprendizaje y el desarrollo de una buena convivencia juega un rol trascendental en la educación.

### **3. Descripción de la intervención**

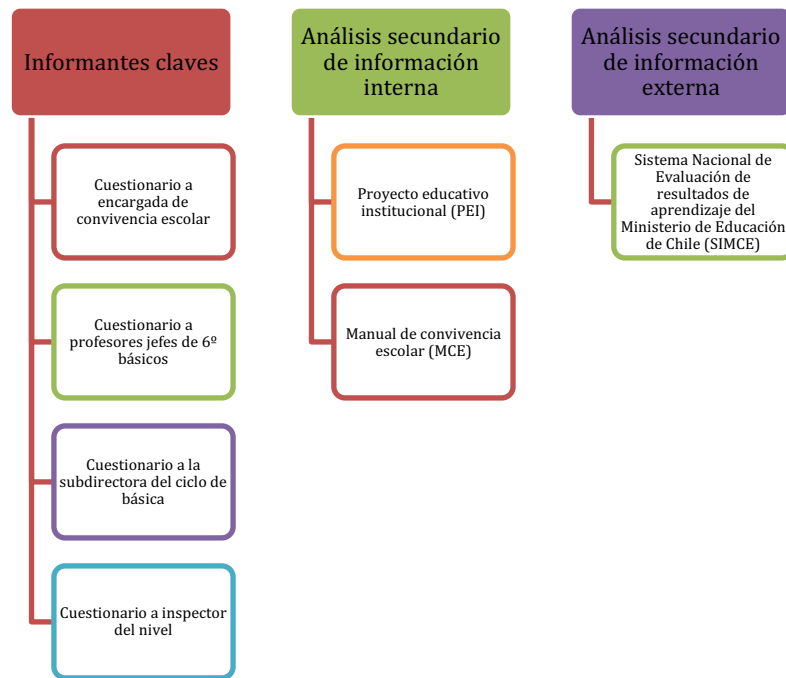
Para el desarrollo de la intervención se procedió mediante una serie de etapas metodológicas que contribuyen a comprender el contexto en el que se realizó la intervención, teniendo presente la situación de contingencia sanitaria provocada por la pandemia del SARS Cov-2, que provocó un cambio en las directrices nacionales de salud y educación y las propias de la comunidad educativa que fue intervenida, tales como la disminución de la carga horaria, la priorización de objetivos de aprendizaje, cambios y aumento en las funciones y objetivos de los funcionarios, entre otros.

En relación con el contexto señalado es como en primera instancia se desarrolló un diagnóstico que incorporó elementos teóricos y sociales de informantes claves, extraídos a partir de entrevistas y focus group. Luego se dio paso a la elaboración de un plan de acción con la metodología del marco lógico contemplando los resultados obtenidos en la fase previa y evaluando las diferentes opciones de intervención, considerando la viabilidad en la ejecución. Por último, se llevó a cabo la implementación de la intervención considerando la evaluación de las acciones. Estas etapas posibilitaron un óptimo proceso de investigación, considerando siempre la flexibilidad necesaria en la intervención.

#### **3.1. Diagnóstico**

En esta primera etapa diagnóstica se utilizaron tres tipos de técnicas de recolección de información, con el objetivo de analizar distintos elementos tales como el tiempo, la accesibilidad, disposición, conocimiento, entre otros. Ante lo expuesto anteriormente las seleccionadas fueron:

Tabla nº 3



Fuente: de elaboración propia

### 3.1.1. Informantes claves:

El uso de esta técnica permitió recabar información de quienes están constantemente en el contexto de intervención y poseen diferentes puntos de vista, incorporando así a todos los actores relevantes del ciclo y que posteriormente formarían parte de la intervención.

Esta técnica acuñada por Fine, en 1980 puede ser entendida por diversos autores como el proceso de apadrinamiento de diferentes actores en la etapa inicial de la intervención entregando información del contexto (Escoffier, N.; Sellaro, N.; Trillo, P., 2008).

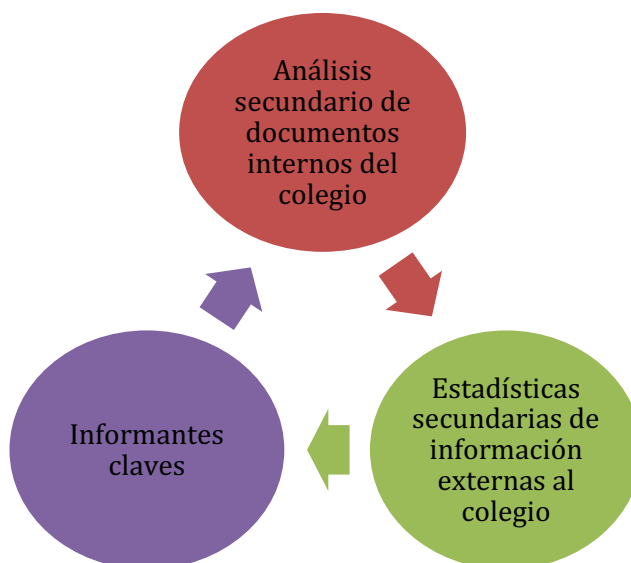
### 3.1.2. Análisis secundario

Como una forma de complementar la información obtenida de los informantes claves se contempla el análisis interno y externo de documentos claves para el desarrollo, siendo estos Proyecto Educativo Institucional (PEI), Manual de Convivencia Escolar y resultados 2018 del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE).

Esta es una técnica introducida por Sierra Bravo en el 2003 que la entiende como “todo posterior análisis de un conjunto de datos primarios que ofrezcan interpretaciones y conclusiones adicionales o en forma diferente a la presentada en el primer informe de investigación.” (Adrian Scribano - Angelica de Sena, 2009).

### 3.1.3. Triangulación

Tabla nº 4



Fuente: Gráfico de elaboración propia

La triangulación metodológica es una forma de poder fortalecer un análisis de la información a través de la complementación de las diversas técnicas de recolección de información. Esta se caracteriza por combinar los resultados cuantitativos y cualitativos obteniendo un enfoque mixto que posibilite dar respuesta al problema central, permitiendo que se creen mezclas de información que por sí solas no tienen el mismo sentido (Hernández, 2018).

A modo general, el estudio será de tipo no experimental, ya que no se busca la manipulación de variables, sino más bien observar el fenómeno y posteriormente analizarlo tal y como se da en su contexto real (Baptista, Fernández & Hernández, 2006). A su vez, el alcance será descriptivo dado que se pretende especificar las características importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. La investigación se realizará a partir de datos recolectados en un momento dado, en un tiempo único, lo que significa que poseerá un alcance temporal, transversal.

En función de lo anterior, la presente investigación triangula la información recolectada con los informantes claves, estadísticas secundarias de información externas al colegio y el análisis secundario de documentos internos del colegio, como se puede apreciar en la siguiente tabla nº5.

Tabla nº 5

Cuadro de análisis de técnicas			
Técnica de recolección de información	de	Actores de documentos	- Algunos de los resultados destacados
Informantes claves		<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hitos de convivencia escolar aislados.</li> <li>Los docentes poseen escasa visualización de la necesidad de un programa de convivencia escolar.</li> </ul>

	convivencia escolar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspector</li> <li>• Subdirectora</li> <li>• Profesoras jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en el abordaje simultaneo por parte de los docentes de elementos formativos y académicos.</li> <li>• Docente visualiza el abordaje de la convivencia escolar en un grupo limitado de la comunidad escolar.</li> </ul>
Análisis secundario de documentos internos del colegio	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso involucramiento de los distintos actores de la comunidad en el trabajo de convivencia escolar.</li> <li>• Docentes centrados en el desarrollo de aspectos académicos (contenidos).</li> </ul>
	Manual de Convivencia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de instancias aisladas que favorecen el clima de aula.</li> <li>• Dificultad por parte del equipo directivo en dar continuidad a las estrategias establecidas previamente en el contexto de la convivencia escolar.</li> </ul>
Estadísticas secundarias de información externas al colegio	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres, madres y apoderados desinformados.</li> <li>• Carencia en la implementación y desarrollo por parte de los docentes de estrategias que favorezcan la relación clima de aula y desarrollo evolutivo a favor del aprendizaje.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia

### 3.1.4. Problemática principal, causas y consecuencias

El proyecto se ideó a partir de una demanda inicial, la cual tenía por objetivo abordar la relación entre el clima de aula de los 6º básico, el desarrollo evolutivo en que se encuentran los estudiantes y cómo esta influye en el aprendizaje esperado de los mismos. Problemática inicial visualizada por el ejecutor de las acciones previo a los resultados del diagnóstico, contrastando elementos como el manual de convivencia escolar y el PEI en su implementación al aula.

Posteriormente surgieron diversas variables que hicieron necesaria la reformulación de la demanda, adecuándose a la contingencia nacional, período de intervención, actores a intervenir y posibilidades del desarrollo de actividades. Aquellos elementos fueron presentados al establecimiento educacional para así definir en conjunto la temática a intervenir y objetivos mutuos que respondan a la necesidad de una mayor vinculación de las distintas directrices que entrega el establecimiento educacional.

A raíz del análisis de la información se detecta como problemática principal la desarticulación del ámbito formativo con lo académico por parte del equipo directivo en el nivel de 6º básico, se visualiza una escasa comunicación entre los ámbitos académicos y formativos que provocan una desconexión entre las distintas áreas y actores de la comunidad educativa, impactando con ello en la interrelación necesaria para el desarrollo del aprendizaje integral de los estudiantes.

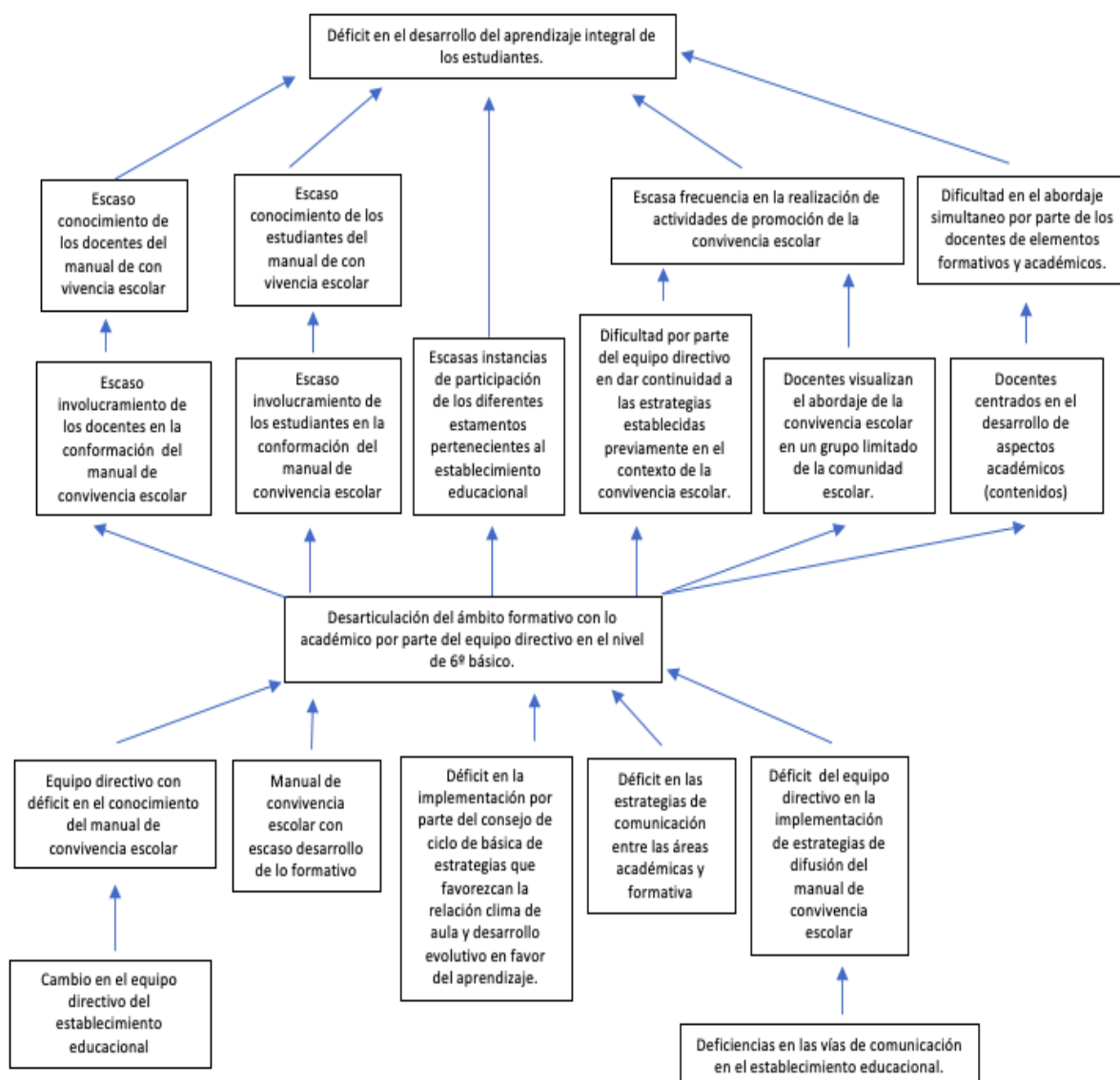
Entre las principales razones de las problemáticas detectadas se encuentran diversas deficiencias. Por una parte, en el equipo directivo, tanto en el conocimiento como la implementación de estrategias de difusión del manual de convivencia escolar y un frecuente cambio en las personas

que forman parte del equipo, generando una disrupción en la verticalidad de la información que termina impactando en el quehacer educativo y en la relación de los distintos actores con los estudiantes y sus familias. Por otro lado, las vías y estrategias de comunicación del establecimiento entre las áreas académicas y formativa, dificultan la labor que pueda implementar el consejo de ciclo de enseñanza básica en el logro de los objetivos propuestos por los miembros que lo componen y que tienen relación con la mejora en el abordaje del clima escolar y de aula.

Las dinámicas señaladas provocan una serie de consecuencias relacionadas con un déficit en el desarrollo del aprendizaje integral de los estudiantes. Inicialmente un escaso involucramiento de los docentes en la conformación y conocimiento del manual de convivencia escolar, centrándose en desarrollo del área académica (contenidos), reforzando así una creencia de que el abordaje de ejes formativos recae en el rol de profesionales no docentes, lo cual impacta en la dificultad para abordar simultáneamente ambos elementos. Lo anterior incide en un abordaje deficiente del manual de convivencia escolar con los estudiantes que provoca una desconexión de estos con el manual vigente. De forma paralela, se evidencia un bajo impacto en la implementación de actividades que promuevan una sana convivencia escolar entre diferentes estamentos de la comunidad educativa. Lo anteriormente señalado se agudiza con la escasa continuidad en el establecimiento y ejecución de las estrategias por el equipo directivo durante los últimos cinco años.

En el siguiente esquema se presenta una parte del árbol de problemas. Cabe señalar que, para efectos prácticos, se seleccionaron las causas y efectos que poseen mayor conexión con la investigación. Entre los puntos extraídos existen diferentes aristas como el desarrollo evolutivo, comunicación y formación padres y apoderados, funciones del departamento de orientación, entre otros, en caso de querer visualizar el esquema completo estará en los adjuntos.

Tabla nº 6



Fuente: Esquema de elaboración propia

### 3.2. Diseño de intervención

#### 3.2.1. Objetivos

El proyecto se desarrolla con la modalidad de marco lógico, la cual compone los elementos de un fin, propósito y componentes. Para este caso se desarrolla solo un componente, directriz acordada con la universidad, contemplando experiencias previas de dificultades en la implementación y en el logro de múltiples objetivos en el tiempo planificado. Aunque se extraen objetivos de diferentes niveles, se implementa aquel correspondiente al componente, puesto que tanto el fin como el propósito implican acciones de mayor magnitud, plazo y recursos.

En este sentido, se busca aportar una la solución de la problemática principal sin dejar de contemplar sus aportes al aprendizaje integral de los estudiantes y la articulación en el área académica y formativa para el nivel de 6º básico. Aquello dio como resultado el objetivo de generar propuestas de estrategias sobre la interrelación del consejo de ciclo de básica en sus distintas funciones con la población a intervenir.

### 3.2.2. Plan de acción

A la luz de los objetivos señalados, el plan de acción se comprende en un determinado plazo de 10 semanas del segundo semestre del año 2020, ajustado al calendario educativo tanto a lo correspondiente a la universidad como al colegio que se intervino, adecuándose las actividades a los diversos contextos telemáticos o presenciales del periodo de intervención.

### 3.2.3. Etapas

El proceso de investigación está dividido en 4 etapas, en primer lugar planificación que contempla 3 acciones la planificación de las acciones, la búsqueda de material atingente y la producción de los módulos. En segundo lugar se procede a la implementación de los cuatro módulos. En tercer lugar la evaluación que aplica el módulo nº5 y para finalizar la etapa de cierre que se traduce en la entrega de resultados y conclusiones al equipo directivo del establecimiento. La distribución temporal de lo anteriormente señalado se contempla en la siguiente carta Gantt:

Tabla nº 7

Etapas	Acciones	Semanas									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificación	Planificación de los módulos	X									
	Búsqueda de material atingente		X								
	Producción de los módulos			X							
Implementación	Implementación módulo N°1				X						
	Implementación módulo N°2					X					
	Implementación módulo N°3						X				
	Implementación módulo N°4							X			
Evaluación	Ejecución de instancias de evaluación								X	X	
Cierre	Entrega de resultados y conclusiones a equipo directivo del establecimiento										X

Fuente: Tabla de elaboración propia

### 3.2.4. Actividades

En el presente apartado se expresa el desarrollo completo de las actividades de intervención, incorporando elementos, detalles y resúmenes del diseño y realización de cada una de las partes del proceso. A cada una de las etapas se le atribuye un color asignado que las separa entre sí, de manera congruente con la Carta Gantt anteriormente expuesta. En las siguientes tablas se visualiza el detalle de las actividades, contemplando descriptores referidos con la etapa, descripción de la actividad descripción, participantes, duración, recursos, producto o logro y el o los medios verificadores.

Tabla nº 8

Etapa	Planificación
Actividad	Planificación de los módulos
Descripción	Construcción de la plantilla, elaboración de las actividades con los objetivos
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Interventor
Duración	1 semana
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Antecedentes bibliográficos</li> <li>• Plataformas Microsoft</li> </ul>
Producto o logro	Plantillas con las actividades planificadas
Medio verificador	Plantillas
Actividad	Búsqueda de material atinente
Descripción	Revisión de actividades realizadas en otras intervenciones y adecuación de ellas para la intervención
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Interventor
Duración:	1 semana
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Antecedentes bibliográficos</li> <li>• Plataformas Microsoft</li> </ul>
Producto o logro	Plantillas con las actividades planificadas
Medio verificador	Plantillas
Actividad	Producción de los módulos
Descripción	Construcción en detalle de los elementos que conforman los módulos.
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Interventor
Duración:	1 semana
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Antecedentes bibliográficos</li> <li>• Plataformas Microsoft</li> </ul>
Producto o logro	Plantillas con las actividades planificadas
Medio verificador	Plantillas

Fuente: Tabla de elaboración propia

Tabla nº 9

<b>Etapa</b>	<b>Implementación</b> <b>Módulo nº1:</b> Reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula.
<b>Actividad</b>	Reunión con subdirectora del ciclo de básica
<b>Descripción</b>	Reunión con subdirectora del ciclo de básica, en la cual se presenta la propuesta de actividades a realizar durante la implementación del proyecto y se fijan fechas de implementación de actividades.
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor
<b>Participantes</b>	Interventor y Subdirectora
<b>Duración</b>	60 minutos aproximadamente
<b>Recursos</b>	Cuenta Zoom
<b>Producto o logro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización del proyecto</li> <li>• Acuerdo de fechas</li> </ul>
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión
<b>Actividad</b>	Focus group del consejo de ciclo de básica
<b>Descripción</b>	<p>Resumen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se expone el objetivo del focus group, el cual es recolectar información y percepciones que poseen sobre los conceptos del clima de aula y trabajo colaborativo, a su vez este tiene la estructura de tres etapas preguntas, términos y situaciones.</li> <li>• En relación con el conocimiento de conceptos, se visualiza un manejo y claridad de los términos, no así la aplicación de estos en la cotidianidad.</li> <li>• Se genera una reflexión profunda sobre quienes participan en el clima de aula, pero en primera instancia, solo se visualizan agentes y dificultades externos, sino hasta que se cuestiona la labor del consejo de ciclo en el abordaje del clima de aula, recién se inicia el proceso de cuestionamiento del abordaje y es en ese momento en el cual surgen dos conceptos el liderazgo y el trabajo colaborativo.</li> <li>• Se cuestiona si la labor del consejo de ciclo es reaccionar o prevenir, desde la mirada del clima de aula.</li> <li>• Se espera que las directrices surjan desde una instancia superior, como argumento de la carencia en la acción.</li> <li>• Se visualiza la necesidad de tener un cronograma o mapa de ruta.</li> </ul>
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la actividad asisten la subdirectora del ciclo, inspector de 3º y 4º básico, inspector de 5º y 6º básico, pastoralista, psicóloga, psicopedagoga, educadora diferencial y orientador.</li> </ul>
<b>Duración</b>	90 minutos aproximadamente.
<b>Producto o logro:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión sobre la temática de clima de aula.</li> <li>• Reflexión sobre la temática de trabajo colaborativo.</li> </ul>
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión

Fuente: Tabla de elaboración propia

Tabla nº 10

<b>Etapa</b>	<b>Implementación</b> <b>Módulo nº2:</b> Reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en generar estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula.
<b>Actividad</b>	Reunión con el consejo de ciclo de básica
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone revisar las acciones que se realizan en el ciclo con el énfasis en el abordaje académico.</li> <li>• Se propone revisar las acciones que se realizan en el ciclo con el énfasis en el abordaje formativo.</li> <li>• Se propone revisar las acciones que se realizan en el ciclo con el énfasis en la mirada de clima de aula.</li> <li>• Se cuestionan la particularidad del foco de las actividades. (¿son sólo académicas o formativas?)</li> </ul>
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor
<b>Participantes</b>	En la actividad asisten la subdirectora del ciclo, inspector de 3º y 4º básico, inspector de 5º y 6º básico, pastoralista, psicóloga, psicopedagoga, educadora diferencial y orientador.
<b>Duración</b>	60 minutos aproximadamente.
<b>Producto o logro</b>	Solicitud de metas, objetivos y actividades de cada uno de los integrantes del consejo de ciclo.
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión
<b>Actividad</b>	Reunión con el consejo de ciclo de básica
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se construye previamente la tabla que se debe entregar.</li> <li>• Se presenta los tres niveles de intervención individual, selectivo y universal</li> <li>• Se presenta la teoría ecológica de Bronfenbrenner</li> <li>• Se expone la tabla que tiene los siguientes elementos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Metas (individual, selectivo y universal)</li> <li>B. Objetivos (individual, selectivo y universal)</li> <li>C. Actividades (individual, selectivo y universal)</li> <li>D. Trabajo colaborativo entre los componentes del ciclo de básica</li> <li>E. Temáticas que el ciclo debe mejorar</li> <li>F. Temas que se deben dialogar en las reuniones del consejo de ciclo de básica.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor
<b>Participantes</b>	En la actividad asisten la subdirectora del ciclo, inspector de 3º y 4º básico, inspector de 5º y 6º básico, pastoralista, psicóloga, psicopedagoga, educadora diferencial y orientador.
<b>Duración</b>	60 minutos aproximadamente.
<b>Producto o logro</b>	Se plantean los plazos de la entrega de la tabla
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión

Fuente: Tabla de elaboración propia

Tabla nº 11

<b>Etapa</b>	<b>Implementación:</b>  <b>Módulo nº 3:</b> Taller didáctico entre integrantes del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula”.
<b>Actividad:</b>	Reunión con profesoras jefes de los 6º básicos
<b>Descripción:</b>	Resumen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un encuentro con las dos profesoras jefes, con el objetivo de recolectar información sobre el concepto del clima de aula y como este se pone en práctica dentro del colegio.</li> <li>• Se reconoce a los distintos actores que influyen en el clima de aula, llegando al consenso de que son todas las personas que forman parte de la comunidad educativa son parte a su vez del clima de aula.</li> <li>• Se dialoga sobre el conocimiento de las normas y la construcción de estas, destacando la necesidad de hacer partícipe a todos los actores de las normas de convivencia escolar.</li> <li>• Se propone una reflexión de las normas, para así generar la participación y un sentido de pertenencia con el colegio.</li> <li>• La actualización permanente del manual debe ser contemplada como una formación permanente.</li> </ul>
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor
<b>Participantes</b>	Profesora jefe del curso 6º A Profesora jefe del curso 6º B Orientador del ciclo
<b>Duración</b>	35 minutos
<b>Producto o logro</b>	Reflexión y recogida de información sobre los demás abordados en la intervención
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión
<b>Actividad:</b>	Taller con docentes y consejo de ciclo
<b>Descripción:</b>	Se planificó con fecha y hora de realización, pero por temas de pandemia y priorización de objetivos y tiempos pedagógicos, no se pudo realizar.
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor
<b>Participantes</b>	No aplica
<b>Duración</b>	No aplica
<b>Producto o logro</b>	No aplica
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión, pero no aplica

Fuente: Tabla de elaboración propia

Tabla nº 12

<b>Etapa</b>	<b>Implementación:</b>  <b>Módulo nº 4:</b> Jornada de estudiantes por curso, en la cual se realiza la implementación de estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula, por parte de los docentes.
<b>Actividad:</b>	Reunión con el consejo de ciclo de básica
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta reunión se dialogó sobre el objetivo de la jornada.</li> <li>• Las actividades que se realizarán.</li> <li>• Los participantes y la vinculación con los distintos objetivos de implementar dichas actividades.</li> </ul>
<b>Responsable de la actividad</b>	Interventor y profesoras jefes
<b>Participante</b>	En la actividad asisten la subdirectora del ciclo, inspector de 3º y 4º básico, inspector de 5º y 6º básico, pastoralista, psicóloga, psicopedagoga, educadora diferencial y orientador.
<b>Duración</b>	60 minutos aproximadamente.
<b>Producto o logro</b>	Programa de jornada
<b>Medio verificador</b>	Acta de reunión
<b>Actividad</b>	Implementación de la jornada
<b>Descripción:</b>	<p><b>Jornada 6º básicos 2020</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Generar en los estudiantes de 6º básico un espacio de encuentro y análisis del proceso escolar vivido.</p> <p>09:00 a 09:30 Oración especial (desde el templo)</p> <p>09:30 a 10:00 Línea de tiempo (video de los padres contando el recorrido de los estudiantes en el colegio, luego de esto se les pregunta a los y las estudiantes que recuerdan).</p> <p>10:00 a 10:15 Recreo</p> <p>10:15 a 10:30 Presentación nuevo equipo de media</p> <p>10:30 a 10:50 Mesa de diálogo con equipo de media</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo más difícil de estar en 7º?</li> <li>• ¿Cómo es física y química?</li> <li>• ¿Cómo se trabaja en las clases mezcladas?</li> <li>• ¿Qué significa trabajar con el centro de alumnos?</li> <li>• ¿Qué cosas se mantienen de la básica?</li> </ul> <p>10:50 a 11:05 Recreó</p> <p>11:05 a 11:20 Despedida del equipo de ciclo inicial</p> <p>11:20 a 11:40 Palabras del rector y subdirectora</p> <p>11:40 a 12:10 Despedida de los profesores jefes</p> <p>14:40 a 14:50 Recepción y bienvenida de estudiantes</p> <p>14:50 a 15:20 Actividad con los profesores jefes “ahora aquí, antes allí”</p> <p>15:20 a 15:35 Actividad Árbol de los buenos deseos</p> <p>15:35 a 15:40 Traslado</p>

	15:40 a 16:05 Liturgia de cierre de año, con entrega de diploma por los logros obtenidos 16:05 a 16:10 Traslado a sector taca-taca 16:10 a 16:30 Traslado a sector taca-taca y entrega de los estudiantes a los apoderados
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	En la actividad asisten la subdirectora del ciclo, inspector de 3º y 4º básico, inspector de 5º y 6º básico, pastoralista, capellán ciclo de básica, psicóloga, psicopedagoga, educadora diferencial, orientador, directora académica, rector del establecimiento, padres y madres de los estudiantes, profesores de asignatura, profesores jefes, subdirector del ciclo de media, orientador de media, psicóloga de media, inspectora de 7º y 8º básico, capellán de media, psicopedagoga de media y pastoralista de enseñanza media.
Duración	Jornada completa
Producto o logro	Reflexión a través de la metacognición (pensamiento visible) por parte de los estudiantes, sobre el proceso académico formativo vivido durante su vivencia escolar.
Medio verificador	Programa de la jornada

Fuente: Tabla de elaboración propia

Tabla nº 13

Etapa	Evaluación: Instancia evaluativa por parte de docentes y estudiantes de 6º básico, respecto a las estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes implementadas por el consejo de ciclo de básica.
Actividad	Reunión con subdirectora y pastoralista del ciclo
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la jornada de 6º básico.</li> <li>• Recoger las percepciones de los apoderados.</li> <li>• Recoger las percepciones de los docentes.</li> <li>• Recoger las percepciones del ciclo de media.</li> </ul>
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Subdirectora del ciclo de básica Pastoralista Orientador
Duración	40 minutos aproximadamente
Producto o logro	Recolección de percepciones y evaluación de la jornada vivida.
Medio verificador	Acta de reunión
Actividad	Reunión con profesoras jefes
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la jornada por parte de los estudiantes.</li> <li>• Percepción de la jornada por parte de las profesoras jefes.</li> </ul>
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Profesora jefe del curso 6º A

	Profesora jefe del curso 6º B Orientador del ciclo
Duración	40 minutos aproximadamente
Producto o logro	Recolección de percepciones y evaluación de la jornada vivida.
Medio verificador	Acta de reunión

Fuente: Tabla de elaboración propia

Tabla nº 14

Etapa	Cierre: Entrega de resultados y conclusiones a equipo directivo del establecimiento
Actividad	Producción de informe con estrategias
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de las acciones realizadas.</li> <li>Cruce de información suministrada por los integrantes del consejo de ciclo de básica.</li> <li>Análisis de la información.</li> <li>Generación de propuestas.</li> </ul>
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Orientador del ciclo de básica
Duración	2 semanas
Producto o logro	Informe con presentación de estrategias.
Medio verificador	Informe con estrategias
Actividad	Presentación del informe de estrategias a la subdirección:
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta el informe con las actividades y propuestas.</li> <li>Se realiza el análisis en conjunto de las propuestas.</li> </ul>
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Subdirectora del ciclo de básica Orientador
Duración	40 minutos aproximadamente
Producto o logro	Validación positiva de las estrategias y acuerdo de implementación para el 2021
Medio verificador	Informe con estrategias
Actividad	Presentación del informe de estrategias a la directora de formación y la encargada de convivencia escolar.
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta el informe con las actividades y propuestas.</li> <li>Se realiza el análisis en conjunto de las propuestas.</li> </ul>
Responsable de la actividad	Interventor
Participantes	Directora de formación Encargada de convivencia escolar Orientador
Duración:	40 minutos aproximadamente

Producto o logro:	Validación positiva de las estrategias y acuerdo de implementación para el 2021
Medio verificador	Informe con estrategias

Fuente: Tabla de elaboración propia

### 3.3. Implementación de la intervención

El proceso de la implementación de la intervención está dividido en las 3 etapas presentadas en las tablas expuestas en el diseño, teniendo una duración de 7 semanas de las 10 permitidas para la realización. Todo lo anterior se dividió en 4 módulos, más 1 de evaluación y otro de cierre, los cuales se presentan en detalle en las siguientes tablas:

**Tabla nº 15**

Módulo nº 1	1 semana
Actividad	Reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula
Evaluación	El desarrollo de las actividades se realizó por medio de coordinación interna de las fechas y plazos más convenientes con los integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de tener mayor participación.
Metodología	Es importante considerar que si bien ambas acciones la reunión con la subdirectora de básica y el focus group con el consejo del mismo ciclo poseen el mismo medio verificador que es el acta de reunión, los objetivos abordados eran distintos, por una parte en la primera actividad se realizó una sensibilización de los componentes teóricos y prácticos del proyecto a la subdirección, también permitió organizar y planificar las actividades que se realizarían durante el proyecto, en contraste con la segunda actividad que el foco estaba en sensibilizar a los distintos actores del consejo en la problemática y en la concepción teórica que cada uno posee de los términos que se utilizarían en la intervención.
Resultados	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes del consejo de ciclo de básica sensibilizados en la problemática y en los cuatro conceptos principales de la intervención.</li> <li>• Programación de acciones con fechas y horas.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia

**Tabla nº 16**

Módulo nº 2	1 semana
Actividad	Reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en generar estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula.
Evaluación	En las reuniones realizadas, se pudo obtener información relevante en relación con los temas propuestos, dado lo anterior por una escucha activa entre los interlocutores.

	Sumado a lo anterior la posibilidad de dialogar desde distintas funciones permitió llegar a acciones concretas en tres ámbitos: individual, selectivo y universal. Por otra parte, la contrastación de acciones que cada uno realiza en los tres ámbitos, produjo un análisis grupal de acciones conjuntas.
Metodología	Cada uno de los encuentros se realizaron de forma virtual por medio de la plataforma Zoom, se establecieron tres espacios el primero de presentación por parte del interventor, el segundo de opinión y el tercero y ultimo para generar acuerdos.
Resultados	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de estrategias de trabajo colaborativo.</li> <li>• Propuestas de acciones para mejorar el clima en el ciclo de básica.</li> <li>• Análisis individual del quehacer por funciones.</li> <li>• Análisis grupal de acciones que se realizan en el ciclo de básica.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia

**Tabla nº 17**

Módulo nº 3	1 semana
Actividad	Taller didáctico entre integrantes del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula”.
Evaluación	Las primeras acciones del modulo se pudieron realizar sin mayores distractores, pero en el momento de la realización del taller se presentaron elementos contractuales referentes a la pandemia que impidieron la realización en las fechas y horarios programado, con los que se reprogramo para implementarlo antes del termino del plazo, pero a pesar de ello no se pudo realizar. La evaluación de las dificultades que impidieron la realización del taller, fueron consideradas como algo que escapaba de las posibilidades del interventor y el establecimiento, lamentando su no realización.
Metodología	En primera instancia se ideo el taller, luego se sostuvo una reunión con las profesoras jefes y en el ultimo momento se planifico la realización del taller que por elementos relacionados a la pandemia no se pudo realizar.
Resultados	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de actores de la comunidad que impactan en el clima.</li> <li>• Se visualiza la necesidad de estrategias mas efectivas para dar a conocer las normas que el establecimiento posee.</li> <li>• Propuesta de incorporación de los docentes en la actualización del manual de convivencia escolar.</li> </ul> Para la implementación del taller no aplica, por no realización de la actividad.

Fuente: Tabla de elaboración propia

**Tabla nº 18**

Módulo nº 4	1 semana
Actividad	Jornada de estudiantes por curso, en la cual se realiza la implementación de estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula, por parte de los docentes.
Evaluación	En esta etapa se incorporan distintos actores y la interrelación entre ellos es por lo que es importante generar distintos espacios de evaluación. La evaluación de la actividad fue positiva por parte de los estudiantes, profesoras y consejo de ciclo.
Metodología	Inicialmente se generó un espacio de construcción colectiva para posibilitar el aporte desde las distintas áreas que componen al consejo de ciclo. Luego se desarrolló la jornada con todos los elementos planificados y con la participación de todo el consejo de ciclo y una alta asistencia de los estudiantes, que solo en casa con avisos anticipados informaron que no podrían asistir.
Resultados	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en práctica de las estrategias de colaboración.</li> <li>• Sentimiento de satisfacción y unión en la participación en actividades.</li> <li>• Valoración de las instancias de participación estudiantil, para dialogar sobre temas propios.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia

**Tabla nº 19**

Evaluación	2 semana
Actividad	Instancia evaluativa por parte de docentes e integrantes del consejo de ciclo de básica, respecto a las estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes implementadas por el consejo de ciclo de básica.
Evaluación	En relación a la evaluación se puede mencionar que fue a través del recogimiento de información a través de relatos hablados por temas de tiempo y capacidad de respuesta.
Metodología	Se inició con la evaluación de la jornada de 6º básico por parte del consejo de ciclo, luego la recolección de las percepciones de los apoderados, docentes y los actores del ciclo de media que participaron en la actividad. Luego de ello se sostuvo una reunión con las profesoras jefes para ver su percepción de la jornada y la percepción de los estudiantes recogida en clases de orientación.
Resultados	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción de las percepciones tanto del proceso de preparación como de la implementación.</li> <li>• El surgimiento de nuevas propuestas para años futuros.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia

**Tabla nº 20**

Cierre	1 semana
Actividad	Entrega de resultados y conclusiones a equipo directivo del establecimiento
Evaluación	Al ser un espacio de retroalimentación se visualizo de forma positiva la implementación de este espacio permitiendo con ello el dialogo profundo sobre la problemática, el abordaje y posibles soluciones.
Metodología	Se tabulo toda la información de lo vivido y los resultados obtenidos, incorporando todas las propuestas surgidas a nivel individual, selectivo y general. Se organizo una reunión inicialmente con la directora de formación, la encargada de convivencia escolar (contraparte y encargada de facilitar la implementación del proyecto en el establecimiento) y la subdirectora de ciclo.
Resultados	Los resultados obtenidos fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un informe con todas las propuestas validado por los actores de la comunidad y una solicitud formal de implementación futura de algunas estrategias en el año 2021.</li> </ul>

Fuente: Tabla de elaboración propia

#### 4. Resultados

La presentación de los resultados es guiada de los componentes, indicadores, metas, nivel de logro y los medios de verificación propuestos inicialmente en la matriz de marco lógico. Estos elementos permiten visualizar que acciones se implementaron y cuales no, la participación obtenida y como ello puede ser verificado por un agente externo.

**Tabla nº 21**

Componente	Indicador	Meta	Nivel de Logro	Medio de verificación*
Reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula.	Cantidad de miembros del consejo de ciclo de básica que participan en reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.	El 80% de los miembros del consejo de ciclo de básica participan en reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada	100% logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia de los miembros del consejo de ciclo de básica que participan en reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.</li> </ul>

		del clima de aula.		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acta de reunión.</li> <li>● Registro fotográfico.</li> </ul>
Reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en generar estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.	Cantidad de miembros del consejo de ciclo de básica que participan en reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en generar estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.	El 80% de los miembros del consejo de ciclo de básica participan en reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en generar estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.	100% logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asistencia de los miembros del consejo de ciclo de básica que participan en reuniones de consejo de ciclo de básica, con el foco en generar estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.</li> <li>● Acta de reunión.</li> </ul>
Taller didáctico entre integrantes del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula”.	Cantidad de miembros del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico que participan en el taller didáctico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula”.	El 60% de los miembros del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico que participan en el taller didáctico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula”.	No logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asistencia de los miembros del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico que participan en el taller didáctico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula”.</li> </ul>
Jornada de estudiantes por curso, en la cual se realiza la implementación de estrategias para el abordaje	Cantidad de estudiantes de los dos cursos de 6º básico que participan en la jornada en la cual se realiza la	70% de estudiantes de los dos cursos de 6º básico que participan en la jornada en la cual se realiza	95% logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asistencia de estudiantes de los dos cursos de 6º básico que participan en la jornada en la cual se realiza</li> </ul>

académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula, por parte de los docentes.	implementación de estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes.	la implementación de estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes.		la implementación de estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Productos de la realización de jornada.</li> </ul>
Instancia evaluativa por parte de docentes y estudiantes de 6º básico, respecto a las estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes implementadas por el consejo de ciclo de básica.	Cantidad de docentes jefes y estudiantes de 6º básico, que evalúan las estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes implementadas por el consejo de ciclo de básica.	El 80% de los docentes jefes y estudiantes de 6º básico que evalúan las estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula, por parte de los docentes implementadas por el consejo de ciclo de básica.	Medianamente logrado, ya que no se aplicó el cuestionario, pero si existe una valoración positiva del discurso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultados de la evaluación implementada a los docentes jefes y estudiantes de 6º básico.</li> </ul>
Producción y validación de estrategias a implementar en el ciclo de básica con la mirada el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula	Cantidad de integrantes del equipo directivo del establecimiento educacional, que realizan una validación interna de las estrategias propuestas con énfasis en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula.	Al menos 2 integrantes del equipo directivo validan las estrategias propuestas con énfasis en el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada del clima de aula.	100% logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acta de reunión.</li> <li>● Registro fotográfico.</li> </ul>

Los resultados obtenidos dan en su mayoría porcentajes de logro sobre lo solicitado, excepto por el taller didáctico entre integrantes del consejo de ciclo de básica y docentes jefes de los dos cursos de 6º básico con temática “estrategias para el abordaje académico y formativo del aprendizaje desde la mirada de clima de aula” que no se logro realizar por elementos externos relacionados a la pandemia.

En la tabla nº 21 en general las acciones cumplidas son con una participación altamente representativa, lo que permite inferir la motivación que poseen los distintos actores en el abordaje de las temáticas propuestas en el proyecto.

Finalmente, se destaca la instancia de validación del informe final, porque se produce una validación social positiva, sobrepasando las expectativas del interventor e incorporando elementos como el acurdo de implantación de acciones propuestas en el informe, no solo en el ciclo o nivel trabajado, sino en todo el colegio.

## **5. Discusiones y Conclusiones**

La elaboración del proyecto realizado en la institución educativa durante el año 2020 y el primer semestre del 2021, estuvo marcada por grandes desafíos que estuvieron presentes desde el minuto de ideación, planificación, implementación, hasta la posterior evaluación y retroalimentación. Por un lado, a nivel internacional la pandemia provocada por el Covid-19 obligó a que diversos organismos y actores del sistema educativo se vieran en la necesidad de plantear una educación desde una perspectiva que pudiera responder a la crisis sanitaria. Por otra parte, a escala nacional los efectos del estallido social impactaron en diversos aspectos de la vida cotidiana tanto de estudiantes como miembros de la comunidad educativa, entre los que se destaca a nivel económico debido al aumento de la cesantía en algunas de las familias, en aspectos relacionados con la seguridad de traslado de gran parte de funcionarios que no viven en la comuna, la interrupción esporádica de clases, entre otros aspectos que minaron en la planificación y proyección anual del establecimiento que debía incorporar mecanismos de resguardo y prevención ante la contingencia social, resultando en la modificación del plan anual. Finalmente, a nivel institucional encontramos todas y cada una de las adecuaciones que se realizaron para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en el establecimiento, puesto que los elementos de contingencia que se desarrollaron tuvieron un fuerte efecto en la ideación de objetivos extra derivados de la priorización curricular, dado que tanto la toma de decisiones, como tiempos educativos acotados e inconvenientes derivados de aspectos tecnológicos (fallas en conectividad, falta de insumos y problemas de alfabetización digital), significaron un fuerte impacto que dificulta la permeabilidad del proyecto educativo en este contexto. Los desafíos presentados exponen la complejidad al momento de abordar y adaptar la intervención en el marco de una serie de atingencias que se sitúan en el contexto del proyecto, concordando con las palabras de Fullan (2002) resulta que “el cambio educativo es técnicamente simple y socialmente complejo” (p. 97).

A pesar de lo expuesto anteriormente se logró llevar a cabo la intervención con los objetivos del componente, propósito y fin sucesivamente, siendo este primero en generar propuestas de estrategias sobre la interrelación del consejo de ciclo de básica en sus distintas funciones con la población a intervenir, lo cual se logró cumplir satisfactoriamente. Inicialmente se presentaron algunas resistencias personales al diálogo y trabajo colaborativo de los participantes, considerando que quien poseía el liderazgo era nueva en la institución y no existieron instancias presenciales que hubieran potenciado la conformación ideal a través del conocimiento de las personas que integran el grupo y las funciones que cumple. A medida que se potencian los equipos de trabajo, es necesario desarrollar diversas habilidades relacionadas con la comunicación, motivación, liderazgo, delegación, asertividad

y la solución de problemas (Ballenato, 2005). No obstante en el transcurso del tiempo y en la implementación de estrategias se fueron estableciendo vínculos personales y laborales que se reflejaron en las acciones en conjunto entre distintas áreas, destacando que tanto la colaboración dentro del equipo como el liderazgo están íntimamente relacionados (Gil et al, 2008), comprendiendo en educación este último como la “habilidad de guiar y promover el trabajo en equipo, intentando la colaboración de todos los que forman parte de un grupo” (Pacios, 2013, p. 114). De esta manera, se posibilita el cumplimiento del objetivo, teniendo como medio de prueba el informe de propuestas entregado al establecimiento y validado por las autoridades educativas.

En segundo lugar, refiriéndonos al propósito que buscaba la articulación en el área académica y formativa para el nivel de 6º básico, encontramos que el nivel de logro fue principalmente reflejado en la sensibilización de los directivos, tanto en la profundización de la problemática, como en la necesidad de una búsqueda de soluciones, de tal manera que se logra una instancia para la toma de acuerdos en la realización de acciones en conjunto.

En tercer lugar, el fin propiamente tal plantea un aprendizaje integral en los estudiantes. Aquel es el que resulta con menor impacto desde la realización de acciones en el proyecto, contemplando que en este incurren diversos elementos que están fuera de los alcances tanto de la investigación, como de los actores que participan de esta, puesto que al ser un objetivo tan amplio, resulta necesario contemplar un espacio superior al de la magnitud del proyecto y sus objetivos.

De las dificultades ya expuestas surgen elementos que luego de la realización del proyecto deben ser considerados como elementales en futuras proyecciones. Inicialmente el marco referencial, puesto que, si bien ya a pasado mas de un año del establecimiento de la pandemia aún existe un largo camino para conocer resultados de investigaciones, intervenciones y/o estudios que puedan presentar antecedentes teórico prácticos de los conceptos de liderazgo, trabajo colaborativo, clima escolar y de aula ya sea en la modalidad virtual o híbrida, generando así un vacío en la contrastación con lo implementado en esta investigación. Continuando con lo anterior la transformación de estos conceptos en la práctica no solo una vez, sino dos (virtual e híbrida) complementada a la presencial fue algo que exigió de forma permanente realizar adecuaciones y sobre todo entender que el primer aprendizaje fue un proyecto está en constante cambio y es por lo cual que el interventor debe estar atento a realizar las adecuaciones necesarias para poder implementarlo. Es por esto que en relación con el fundamento teórico fue necesario entender que las preconcepciones o significados de ciertos conceptos tenían distintas formas de implementar según el momento, la etapa social y de salud en la que la comuna se encontrara, lo cual posibilitó una discusión y reflexión necesaria y acompañada con el docente teórico y otros asesores, acción que posteriormente formaría parte de la intervención ya que incluso con los resultados del diagnóstico y la priorización de objetivos los conceptos se encontraban en constante cuestionamiento.

Ahora bien, si en el marco de referencia se establecieron 4 conceptos, a medida que se fue desarrollando el proyecto surgieron otros elementos tales como el estado socioemocional de las personas que incluye a toda la comunidad educativa que transitó entre temores por lo desconocido, enfermedades propias y de familiares, duelos, la incertidumbre del quehacer cotidiano, el estrés, entre otros. Así lo destaca la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), poniendo en relevancia al abordaje socioemocional y de salud mental de las y los estudiantes y sus familias, presentando un aumento en el interés por el dar respuesta a la demanda (CEPAL y UNESCO, 2020).

Sumado a lo anterior, si bien el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en tiempos de pandemia se posicionó como medio de continuidad pedagógica (De Luca, 2020), al llegar de manera repentina por la contingencia y sin mucho tiempo para la implementación, generó en la comunidad educativa una brecha entre quienes poseen una alfabetización tecnológica mayor y

aquellos que no. En consecuencia, los últimos nuevos desafíos implicaron establecer tiempos de capacitación, ejercitación con acciones de prueba y error, lo cual aumentó tanto el tiempo laboral como la dificultad del quehacer en otros objetivos que ante la visión de los docentes no fuesen esenciales.

Continuando con las reflexiones en cuanto a la realización del proyecto, resulta relevante considerar que el desarrollo de las potencialidades de un proyecto realizado por alguien interno a la institución intervenida, dependerán en gran medida de las relaciones sociales que este tenga en la entidad, puesto que estas pueden facilitar o complejizar el desarrollo e implementación de este. Por tanto, es necesario identificar cada una de las partes a la hora de elaborar e implementar un proyecto, para así en un momento dado entregar a la comunidad educativa un plan de trabajo coherente y que haga sentido a las necesidades ingentes y no a las propias percepciones del interventor.

A modo de conclusión, se puede señalar que tanto la anticipación como planificación de propuestas que puedan responder de manera flexible y permeable a los cambios, favorecen el contemplar acciones que permitan dar respuesta a los objetivos planteados y a su vez que incorporen el contexto en el cual el proyecto se desarrollara. Esto posibilita que el o los interventores tengan un diálogo permanente con quienes ejercen el liderazgo dentro de la comunidad estableciendo un trabajo colaborativo entre quienes proponen las actividades y quienes formarán parte de ellas. Dicho esto, el presente informe deja como manifiesto que la vinculación entre los conceptos principales abordados contribuye al desarrollo de un aprendizaje integral, resaltando la importancia de mantener una comunicación eficaz dentro de la comunidad educativa.

### **5.1. Proyecciones del trabajo realizado**

En relación con lo expuesto en la conclusión y discusión, surgen una serie de elementos que para futuros diseños e implementaciones de proyectos en esta temática, son relevantes de considerar. Cabe mencionar que si bien existieron una serie de contextos y situaciones que sometieron a diversas modificaciones al presente, la propuesta logró adaptarse y responder eficazmente a las diferentes complejidades del proceso de intervención. Lo anterior ha dado como resultado las siguientes potencialidades que pueden ser mejoradas en futuras elaboraciones:

- Aumentar el número de participación de los distintos actores del establecimiento, ya que este podría verse enriquecido con ello.
- Establecer una mayor relación con el equipo directivo del establecimiento en la construcción del proyecto.
- Implementar ciertas acciones planificadas, pero no implementadas debido a las circunstancias.
- Incorporar conceptos socioemocionales y el uso adecuado de Tic.
- Aplicar y evaluar acciones con foco en el clima de aula en las clases, sumando en ello la mayor incorporación de los docentes en las acciones implementadas.
- Incorporar en la reflexión teórica la perspectiva de estudiantes, padres, madres y apoderados.
- Extender el tiempo del proyecto como factor facilitador en la posibilidad de evaluación e implantación de las estrategias propuestas, con el fin de adecuar, cambiar y/o agregar nuevas.

Estos elementos presentados dan luz de aprendizajes obtenidos en la realización del proyecto y comprenden adecuaciones que se contemplen en futuras intervenciones

### **5.2. Consideraciones éticas**

Durante cada uno de los procesos de la intervención se mantuvo presente los componentes éticos como la confidencialidad de los datos, la obtención de los consentimientos informados antes de la aplicación de instrumentos, la validación de los instrumentos a nivel metodológico con la asesoría

del docente responsable entregado por la universidad y la validación interna del establecimiento quien dio el visto bueno de cada uno de los instrumentos. Además, se mantuvo el seguimiento de los protocolos cuidando con ello el cumplimiento del conducto regular establecido por la universidad y la comunidad educativa que se intervino.

Otro punto importante fue mantener de manera constante la imparcialidad del interventor, quien a su vez forma parte del grupo que se intervino, estableciendo previamente acuerdos del rol que ejercería con los directivos del colegio, pudiendo ser:

1. Guiar la actividad
2. Observar de la actividad
3. Participar de la actividad

Es importante recalcar para futuras intervenciones en esta área, que se deben considerar las proyecciones en su justa medida, puesto que de lo contrario se puede dar como resultado un componente de riesgo en la alteración de datos, saltos de procesos e incluso en exposición innecesaria de problemáticas subjetivas desde el punto de vista del interventor y no desde la realidad o necesidad de la institución educativa. Ante todo el interventor deberá tener en cuenta los tiempos, las necesidades y las proyecciones de la institución, para que con ello movilice a los actores a través de un sentido de pertenencia en el proyecto.

## 6. Bibliografía

Adrian Scribano - Angelica de Sena. (julio de 2009). Las segundas partes sí pueden ser las segundas partes sí pueden ser las segundas partes sí pueden ser mejores: Algunas Reflexiones sobre el uso de datos secundarios en la investigación cua. Scielo, 11(22), 100-118.

Ainscow, Mel, Beresford, John, Harris, Alma, Hopkins, David y We. (2001). *Crear condiciones para la mejora del trabajo en el aula*. España. Editorial Narcea S.A.  
<https://narceaediciones.es/es/educacion-hoy-estudios/157-crear-condiciones-para-la-mejora-del-trabajo-en-el-aula-9788427713666.html>

Ballenato, G. (2005). Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos. Madrid: Pirámide.

Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación, 4 Edición, México. Ed. McGrawHill.

Barber, M., y Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing school systems come out on top (Report). Washington D.C.: McKinsey & Company. Recuperado de [http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final.pdf](http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Worlds_School_Systems_Final.pdf)

Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. In International Encyclopedia of Education, Vol. 3, 2nd. Ed. Oxford: Elsevier. Reprinted in: Gauvain, M. & Cole, M. (Eds.), Readings on the development of children, 2nd Ed. (1993, pp. 37-43). NY: Freeman.  
[https://impactofspecialneeds.weebly.com/uploads/3/4/1/9/3419723/ecological\\_models\\_of\\_human\\_development.pdf](https://impactofspecialneeds.weebly.com/uploads/3/4/1/9/3419723/ecological_models_of_human_development.pdf)

Cano, M. (1996). La investigación colaborativa en educación. Ciencia Administrativa, Vol. Especial, 55-59. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/investigacion1996.pdf>

- CEPAL y UNESCO. (2020). Informe COVID-19 CEPAL-UNESCO: *La educación en tiempos de pandemia de COVID-19* (Agosto 2020). Naciones Unidas: Santiago de Chile. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/S2000510\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/S2000510_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cere. (1993). *Evaluar el contexto educativo*. Documento de Estudio. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura, Gobierno Vasco.
- Institución Educativa. (2017). Proyecto Educativo Institucional CVDCH. En C. d. Chicureo, *Proyecto Educativo Institucional CVDCH* (págs. 12-19). Colina. Recuperado de: <https://www.cvdch.cl/wp-content/uploads/2017/09/PEI-FINAL.pdf>
- De Luca, M. (2020). Las aulas virtuales en la formación docente como estrategia de continuidad pedagógica en tiempos de pandemia. Usos y paradojas. *Análisis Carolina* n°33, 2020. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439302>
- Educarchile. (2020). *Informe de Resultados Encuesta #VinculandoAprendizajes. Indagación sobre estrategias de los docentes y apoyos requeridos para la educación a distancia en contexto de crisis sanitaria* (Informe Junio 2020). Educarchile. Recuperado de: <https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2020-06/VinculandoAprendizajes-educarchile.pdf>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando las escuelas desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile. Recuperado de: [http://educacionyhumanidades.ufro.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=94%3Arichard-elmore-2010-mejorando-la-escuela-desde-la-sala-de-clases215pp-santiago-de-chile-area-de-educacion-fundacion-chile-santiago-de-chile-isbn-978-956-8200-23-7-&catid=43%3Aresenas&Itemid=57&lang=es](http://educacionyhumanidades.ufro.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=94%3Arichard-elmore-2010-mejorando-la-escuela-desde-la-sala-de-clases215pp-santiago-de-chile-area-de-educacion-fundacion-chile-santiago-de-chile-isbn-978-956-8200-23-7-&catid=43%3Aresenas&Itemid=57&lang=es)
- Escoffier, N.; Sellaro, N.; Trillo, P. (10, 11 y 12 de diciembre de 2008). Informantes clave: la utilidad de la técnica para los estudios migratorios. *Memoria académica*.
- Fullan, M. (2002). *Los Nuevos significados del Cambio en la Educación*. Barcelona: Octaedro
- Fullan, M., y Quinn, J. (2015). *Praise for Coherence*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Recuperado de: <https://michaelfullan.ca/books/coherence-right-drivers-action-schools-districts-systems/>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys for maximizing impact*. San Francisco, CA: JosseyBass. Recuperado de: [https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/14\\_The-Principal-Handout\\_Spring-Summer.compressed.pdf](https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/14_The-Principal-Handout_Spring-Summer.compressed.pdf)
- Galo, C. (2003). *El currículo en el aula. Guatemala*. Editorial Piedra Santa. Recuperado de: <https://isbn.cloud/9789992210994/el-curriculo-en-el-aula/>
- Geldard, F.A. (1968). *Fundamentos de Psicología*. México: Trillas.
- Gibbons, M. (1998). *Higher Education Relevance in the 21st Century*, Washington, The World Bank. Recuperado de: [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/5476641099079956815/Higher\\_ed\\_relevance\\_in\\_21st\\_century\\_En98.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/5476641099079956815/Higher_ed_relevance_in_21st_century_En98.pdf)

- Gil, F.; Rlico, R.; Sánchez-Manzanares, M. (2008) «Eficacia de equipos de trabajo» [en línea]. Papeles del Psicólogo. Volumen 29(1), pág. 25-31. [Fecha de consulta: 21 de febrero de 2012].
- Gobierno de Chile. (2009, 12 septiembre). *Ley general de educación*. biblioteca del congreso nacional. [https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2018/04/LEY-20370\\_12-SEP-2009.pdf](https://especial.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/31/2018/04/LEY-20370_12-SEP-2009.pdf)
- Grint, K. (2011). A history of leadership. En Bryman, A; Collinson, D L; Grint, K; Jackson, B; UhlBien, M. (eds.) (pp. 3-14). *The SAGE Handbook of Leadership*. Los Angeles, CA: Sage. Recuperado de: [http://www.elfhs.ssruc.ac.th/pokkrong\\_ma/pluginfile.php/50/block\\_html/content/The%20SAGE%20Handbook%20of%20Leadership.pdf](http://www.elfhs.ssruc.ac.th/pokkrong_ma/pluginfile.php/50/block_html/content/The%20SAGE%20Handbook%20of%20Leadership.pdf)
- Harris, A. (2003). The changing context of leadership: Research, theory and practice. En. A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, y C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (pp. 9-25). New York, NY: Routledge Farmer. Recuperado de: [http://www.almaharris.com/book\\_chapters/](http://www.almaharris.com/book_chapters/)
- Hernández, J. S., Tobón, S., González, L. Guzmán, C. (2015). Evaluación socio-formativa y rendimiento académico en un programa de posgrado en línea. *Paradigma*, 36(1), 30-41. Recuperado de: <http://ve.scielo.org/pdf/pdg/v36n1/art03.pdf>
- Hernández, J. S., Guerrero, G. & Tobón, S. (2015). Los problemas del contexto: base filosófica y pedagógica de la socioformación. *Revista Ra Ximhai*, 11(4), 125-140. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596008.pdf>
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Hopkins, D. y Jackson, D. (2003). Building the capacity for leading and learning. En. A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, y C. Chapman. *Effective Leadership for School Improvement*. New York, NY: Routledge Farmer.
- Lanza, E. D. & Barrios, F. A. (2012). Aprendizaje cooperativo como fórmula para el desarrollo de competencias en el Espacio Europeo de Educación Superior: un estudio exploratorio con alumnos de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid. Congreso Internacional de Docencia Universitaria e Innovación, Barcelona, España.
- Lewin, K. (1965). *A dynamic Theory of personality*. New York Academic Press. Citado en Villa, A. y Villar, L.M. (Cord.) (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida*. Gobierno Vasco: Servicio Central de Publicaciones.
- Loan-Clarke, J. & Preston, D. (2002). Tensions and benefits in collaborative research involving a university and another organization. *Studies in Higher Education*, 27 (2), 169-185. Recuperado de: <http://oro.open.ac.uk/1686/>
- Maldonado, A. (2016). *Clima de Aula Escolar y estilos de Enseñanza Asociación y Representaciones Expresadas por Profesores de Educación Básica en la Comuna de Quilpué* [Tesis de Magíster, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales]. Repositorio Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145260/Clima%20de%20Aula%20y%20Estilos%20de%20Ense%C3%B1anza.pdf?sequence=1>

- Ministerio de Educación de Chile & CPEIP Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2008). *Marco para la Buena Enseñanza* (séptima ed., Vol. 1). C y C Impresores Ltda. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/01/Marco-buena-ensenanza.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Santiago de Chile, Metropolitana. Recuperado de: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile (2019) Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Recuperado de: [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Vol. 4 Nro. 4e, 2006. *Revista digital*. Recuperado de: [Seminario "Avaliação Educacional" Escola Eficaz em debate \(ub.edu\)](http://www.ub.edu/~educacion/sem/2006/4e/4e.htm)
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>
- O'Donnell, A.M., Reeve, J. & Smith, J. (2012). Educational Psychology. Reflection and action. Hoboken: Wiley.
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de Trabajo*. OCDE. Recuperado de: <https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE, 2013). Leadership for 21st century learning, educational research and innovation. Paris, France: OECD Publishing. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/ceri/leadershipfor21stcenturylearning.htm>
- Pacios, Ana R.; Bueno de la Fuente, Gema Trabajo en equipo y liderazgo en un entorno de aprendizaje virtual RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 112- 129 Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, España
- Revelo-Sánchez, O., Collazos-Ordoñez, C. A. y Jiménez-Toledo, J. A. El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. *Tecno Lógicas*, vol. 21, no. 41, pp. 115-134, 2018. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/teclo/v21n41/v21n41a08.pdf>
- Rincón Gallardo, S. y Fullan, M. (2015). Física social del cambio educativo. Red de Escuelas Líderes. Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/07/Fisica-Social-del-Cambio-Educativo-Rinc%C3%B3n-Gallardo-y-Fullan.pdf>
- Roy, D., (2014). Evolución del aprendizaje: características desde la perspectiva del siglo XXI. Apunte docente. Recuperado de: [file:///C:/Users/rodo1/Desktop/Diplomado/s1\\_evolucion\\_aprendizaje.pdf](file:///C:/Users/rodo1/Desktop/Diplomado/s1_evolucion_aprendizaje.pdf)

- Sahlberg, P. (2006). Education Reform for Raising Economic Competitiveness. *Journal of Educational Change*, 7(4), 259–287. Journal Article. <http://doi.org/10.1007/s10833-005-4884-6> Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/226766689\\_Education\\_Reform\\_for\\_Raising\\_Economic\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/226766689_Education_Reform_for_Raising_Economic_Competitiveness)
- Scott, D., Posner, C., Martin, C., y Guzman, E. (2015). *Interventions in Education Systems: Reform and Development*. Book, London; New York: Bloomsbury Publishing. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/226766689\\_Education\\_Reform\\_for\\_Raising\\_Economic\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/226766689_Education_Reform_for_Raising_Economic_Competitiveness)
- Tobón, S. & Vázquez, J. M. (2015). Trabajo colaborativo: acciones para su implementación en la gestión del talento humano y la docencia. *Multiversidad Management*, 19, 36-42. Recuperado de: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/educacion/article/view/2648/2678>
- Tuckman, B.W. & Monetti, D.M. (2010). *Educational Psychology*. Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Vidal, J. (2007). *Aportes del Psicólogo Educacional a los Establecimientos Educativos*. Universidad de Chile, Cátedra Tendencias actuales de la Psicología Educacional. Recuperado de: <https://educra.cl/wp-content/uploads/2016/11/DOC2-aportes-psicologo-educacional.pdf>
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 6-11. Recuperado de: <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>

## 7. Anexos

Con la finalidad de poder entregar la mayor cantidad de medios verificadores de la intervención se construye una nube virtual que incorpora todos los elementos de la siguiente lista. Para acceder a los archivos ir al link: <https://padlet.com/mauramirez/pj7rex382j79xp2e>

- A. Preparación
  - Plantillas de recolección de información
- B. Diagnóstico
  - Instrumentos
  - Árbol de problema
  - Árbol de objetivos sin la selección de variables
  - Árbol de objetivos con la selección de variables
4. Fundamentación teórica
  - Marco de referencia
5. Metodología
  - Matriz de marco lógico
6. Medios de verificación de la implementación
  - Acta de reunión con profesores jefes
  - Acta de reunión con subdirectora 02
  - Acta de reunión con subdirectora 03

- Acta de reunión directora de formación y encargada de convivencia escolar
  - Acta de reunión focus group
  - Focus group ppt
  - Programa jornada 6º básicos 2020
7. Informes de avance
- Primer informe
  - Segundo informe
8. Propuestas y retroalimentación al establecimiento educacional
- Informe con estrategias 2020 Consejo de Ciclo de Básica (CCB)
9. Video promocional
- MPE
  - MPE 1
  - MPE 2