

Proyecto Final para el Programa de Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo

“Propuesta de mejora para el fortalecimiento de prácticas de colaboración entre docentes y directivos de un establecimiento municipal de la comuna de Talcahuano”

Profesor guía: Mg. Jorge Gajardo Aguayo

Co- guía: Dra. Bárbara Valenzuela Zambrano

Autor: Camilo Yutronic Vargas

Concepción, 2024

Índice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Resumen ejecutivo | 1 |
| Capítulo 1. Antecedentes de Contexto..... | 3 |
| Aspectos institucionales..... | 4 |
| Ideario para logra el éxito en la Escuela Corneta Cabrales..... | 5 |
| Índice de vulnerabilidad..... | 5 |
| Resultados Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)..... | 6 |
| Antecedentes metodológicos..... | 7 |
| Población y muestra..... | 9 |
| Capítulo 2. Análisis de resultados | 9 |
| Resultados cuantitativos..... | 9 |
| Encuesta cultura escolar..... | 10 |
| Uso de datos para la mejora escolar..... | 11 |
| Liderazgo pedagógico..... | 14 |
| Colaboración | 19 |
| Colaboración entre pares | 22 |
| Eficacia colectiva | 26 |
| Satisfacción laboral | 28 |
| Resumen resultados cuantitativos..... | 29 |
| Resultados cualitativos | 30 |
| Colaboración..... | 31 |
| Liderazgo pedagógico | 35 |
| Resumen resultados cualitativos | 38 |
| Esquema árbol de problemas..... | 40 |
| Capítulo 3. Propuesta de mejora | 41 |
| Objetivo general..... | 41 |
| Objetivos específicos..... | 41 |
| Resultados esperados | 42 |
| Metas y medios de verificación..... | 42 |
| Propuesta de mejora para la implementación de talleres pedagógicos..... | 44 |
| Justificación propuesta de mejora educativa..... | 45 |
| Ejecución talleres pedagógicos..... | 46 |
| Objetivos generales de talleres pedagógicos..... | 46 |
| Objetivos específicos de talleres pedagógicos..... | 46 |
| Recursos para la implementación..... | 46 |
| Recursos materiales..... | 47 |
| Planificación talleres pedagógicos | 47 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Carta Gantt- Calendario de propuesta de mejora | 49 |
| Estructura anual talleres pedagógicos | 50 |
| Jornada cero | 50 |
| Módulo n°1 fundamentos de colaboración | 50 |
| Módulo n°1 colaboración en contextos educativos | 50 |
| Taller práctico n°1 role playing | 50 |
| Taller práctico n°1 autoevaluación | 51 |
| Módulo n°2 modelos de colaboración en entre docentes y directivos | 51 |
| Módulo n°2 planificación y evaluación colaborativa | 51 |
| Taller práctico n°2 presentación planificación y evaluación colaborativa | 51 |
| Módulo n°3 establecer liderazgo distribuido | 52 |
| Módulo n°3 prácticas de colaboración y responsabilidad compartida en la toma de decisiones | 52 |
| Módulo n°3 establecer objetivos de manera colaborativa..... | 52 |
| Taller práctico n°3 construcción de evaluaciones..... | 53 |
| Módulo n°4 jornada de autocuidado..... | 53 |
| Módulo n°4 técnicas de escucha activa..... | 53 |
| Módulo n°4 cierre talleres pedagógicos | 52 |
| Descripción estructura talleres pedagógicos | 55 |
| Capítulo 4. Fundamentación teórica propuesta de mejora | 73 |
| Liderazgo pedagógico..... | 73 |
| Liderazgo instruccional..... | 74 |
| Liderazgo transformacional..... | 75 |
| Liderazgo distribuido..... | 77 |
| Colaboración | 79 |
| Trabajo colaborativo | 80 |
| Comunicación efectiva | 81 |
| Capítulo 5. Conclusiones..... | 82 |
| Capítulo 6. Referencias bibliográficas | 84 |
| Capítulo 7. Anexos..... | 90 |

Resumen ejecutivo

El trabajo se llevó a cabo en un establecimiento municipal de Talcahuano. Para el levantamiento de la línea base se utilizó un diseño mixto secuencial el cual contó con la utilización de una batería de instrumentos, para evaluar la implementación de prácticas de gestión curricular por parte del equipo directivo, posteriormente se lleva cabo un grupo focal con el equipo directivo.

Dentro de los hallazgos se evidencia que no se brindan los espacios para promover el trabajo colaborativo. Se reconoce por parte del profesorado la escucha activa del nuevo equipo directivo y su entusiasmo por las mejoras, pese a ello se debe fortalecer el conocimiento técnico y la sistematización de los procesos de retroalimentación.

El objetivo de la propuesta es promover el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva entre docentes y el fomento del liderazgo distribuido en el equipo directivo con el fin de mejorar la gestión curricular y las prácticas de liderazgo efectivo al interior del establecimiento.

El tiempo de duración de la propuesta es de un año y las actividades a realizar son: Dotar al personal de estrategias, evaluaciones y prácticas pedagógicas por medio de espacios colaborativos entre docentes, establecer lineamientos específicos acorde a los objetivos y metas de la institución.

Capítulo N°1: Planteamiento del problema

Antecedentes del establecimiento.

La Escuela Corneta Cabrales nace a la vida pública en el año 1.952 con el nombre de Escuela Rural N°21, está ubicada en la Península de Tumbes a 7 kilómetros del centro urbano de la comuna de Talcahuano, región del Bío Bío. Todo se inicia en una dependencia particular cedida por la familia de Pedro Cartes Iribarra. En el año 1.988 por decreto N°123 se denomina Escuela Corneta Cabrales E-497 en honor al marino y corneta de la Esmeralda quien fue parte importante del grupo de chilenos heroicos que dieron su vida aquel 21 de mayo de 1879. La escuela es de carácter municipal, sin fines de lucro.

En el año 1961 se inicia la construcción de la escuela en el terreno que aún se erige, propiedad de Bienes Nacionales. En el año 1981 se reconoce con el Decreto Cooperador N°8.255 del Ministerio de Educación de la República de Chile, año en que se implementa la escuela con cursos de Educación Básica.

La escuela atiende a estudiantes que son de diversos sectores de la comuna, en especial el sector Los Cerros. En el contexto del trabajo en redes la escuela mantiene una comunicación expedita con organismos de orden, seguridad y apoyo sicosocial de manera de apoyar la buena convivencia en la escuela.

Con orgullo la escuela ha visto pasar estudiantes que hoy son un aporte para la sociedad desde los distintos ámbitos del quehacer docente nacional, entre ellos destaca quien es el edil de la comuna don Henry Campos Coa, muchos de los pobladores de la comuna han sido estudiantes de la escuela, lo que genera que algunos estudiantes sean la segunda o tercera generación en estudiar en el establecimiento.

En los alrededores del establecimiento se encuentran diversas instituciones como clubes deportivos y el Hospital Naval, además de la Población Las Canchas se encuentran dos poblaciones pertenecientes a la Armada de Chile, población Young y población Señoret, por lo que un grupo importante de los alumnos son hijos de funcionarios de esta institución, quienes por la situación laboral de sus padres permanecen en la zona un promedio de 4 años, generando un matrícula flotante que se renueva constantemente recibiendo estudiantes de diversas lugares del país debido

a los traslados del personal Armada, sin embargo, el mayor grupo de la escuela, son estudiantes de los diferentes cerros de Talcahuano.

Aspectos institucionales.

La población atendida por el establecimiento es de un contexto socioeconómico medio bajo, lo que nos sitúa con un índice de vulnerabilidad mayor al 70% en el año 2018.

Los terrenos en los que se encuentra emplazada la escuela son de propiedad de la Armada de Chile, quien cedió en Comodato al Municipio de Talcahuano para que este funcione sin problemas bajo la administración municipal.

En función a lo declarado en el proyecto educativo institucional (PEI), la misión del establecimiento corresponde a:

Durante su trayectoria en la escuela Corneta Cabrales, formaremos niños y niñas autónomos, con valores relacionados con el respeto a la diferencia y al reconocimiento de la persona como ser humano, desarrollando en ellos una cultura de altas expectativas académicas, a partir del trabajo colaborativo y compromiso profesional de todos los funcionarios del establecimiento, y de esta manera, estimular el desarrollo de sus capacidades y habilidades, potenciando principalmente la buena convivencia y el trabajo en equipo (Proyecto Educativo Institucional [PEI] escuela Corneta Cabrales ,2023, p.15).

En tanto, su visión declara lo siguiente:

Durante su trayectoria en la escuela Corneta Cabrales, formaremos niños y niñas autónomos, con valores relacionados con el respeto a la diferencia y al reconocimiento de la persona como ser humano, desarrollando en ellos una cultura de altas expectativas académicas, a partir del trabajo colaborativo y compromiso profesional de todos los funcionarios del establecimiento, y de esta manera, estimular el desarrollo de sus capacidades y habilidades, potenciando principalmente la buena convivencia y el trabajo en equipo (PEI, 2023, p.15).

Ideario para lograr el éxito en la escuela Corneta Cabrales

- Ser una comunidad con una misión y visión compartida.
- Reflexionar permanentemente en el quehacer docente para mejorar las prácticas educativas.
- Identificar los problemas y proponer caminos de solución a través del diálogo y la participación.
- Valorar y promover los sellos institucionales de nuestra comunidad
- Empoderar a los padres y apoderados en su rol como colaboradores y participantes de la comunidad educativa.

Índice de vulnerabilidad

El Índice de Vulnerabilidad del establecimiento, se usa como base para desarrollar diversos programas de apoyo a los sectores más desposeídos. En los últimos años el índice de vulnerabilidad ha mostrado una regularidad estable, presentando variaciones no significativas desde el año 2020.

Tabla 1

Índice de vulnerabilidad estudiantil

| % índice de Vulnerabilidad | Año |
|----------------------------|------|
| 85 | 2020 |
| 84 | 2021 |
| 85 | 2022 |
| 83 | 2023 |

Nota: Elaboración propia con base JUNAEB

Hoy en día posee una matrícula de 460 estudiantes entre el Nivel Básico y Nivel Parvulario. Cuenta con 20 cursos, docentes de aula, docentes de asignaturas, profesionales del equipo multidisciplinario que atienden estudiantes con distintas necesidades educativas, paradocentes y asistentes de la educación. El proyecto Educativo del establecimiento está enfocado en la realidad de la comunidad en que esta inserta.

Resultados Simce:

De acuerdo con los resultados entregados por la Agencia de Calidad de la Educación, la escuela durante los últimos años ha estado categorizada en el nivel de desempeño medio-bajo.

Tabla 2

Categoría de desempeño en los últimos años.

| Categoría de Desempeño en los últimos años ⁽¹⁾ | |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|
| 2016 Informada el 22 de diciembre de 2016 | Medio-bajo |
| 2017 Informada el 15 de enero de 2018 | Medio-bajo |
| 2018 Informada el 12 de diciembre de 2018 | Medio-bajo |
| 2019 Informada el 26 de diciembre de 2019 | Medio-bajo |
| 2020 ^(a) Informada el 15 de enero de 2021 | Medio-bajo |

Nota: Informe de resultados categoría de desempeño, Agencia de Calidad de la Educación (2021).

Tabla 3

Puntaje obtenido según su nivel de logro en 4° básico.

| Matemática | | | Lectura | | |
|------------|------|------|---------|------|------|
| 2018 | 2017 | 2016 | 2018 | 2017 | 2016 |
| 234 | 238 | 241 | 266 | 252 | 258 |

Nota: Informe de resultados 2019, Agencia de Calidad de la Educación (2019).

Es posible apreciar en tabla 3, que el nivel de logro es levemente mayor en lectura que en matemáticas y que precisamente en lectura ha habido un aumento en las puntuaciones no significativas, así como un leve descenso en los puntajes en matemáticas también no significativos, que han mantenido al establecimiento en un nivel Medio- bajo.

Tabla 4

Puntaje obtenido según su nivel de logro en 6° básico.

| Matemática | | | Lectura | | |
|------------|------|------|---------|------|------|
| 2018 | 2016 | 2015 | 2018 | 2016 | 2015 |
| 229 | 223 | 224 | 247 | 239 | 230 |

Nota: Informe de resultados 2019, Agencia de Calidad de la Educación (2019).

En el caso de sexto básico se vuelve a presentar que el nivel de logro es levemente mayor en lectura que en matemáticas (si bien no significativo, pero con una diferencia mayor que en cuarto año) y que precisamente en lectura ha habido un aumento en las puntuaciones no significativas y a diferencia de cuarto año, hay un leve aumento también en los puntajes en matemáticas también no significativos, que han mantenido al establecimiento en un nivel Medio- bajo.

Antecedentes metodológicos

La investigación realizada es de tipo descriptiva, a través de un diseño de enfoque mixto secuencial. Al contar con un enfoque descriptivo permitirá aportar una mayor lucidez a los resultados que entregue la muestra, donde autores como Babbie (2016) señalan que "el enfoque descriptivo es fundamental para establecer una imagen precisa de fenómenos, eventos o

poblaciones, ofreciendo datos esenciales que pueden ser usados para informar decisiones y políticas" (p. 89).

El diseño mixto es ya que se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas para la obtención de datos. Creswell y Plano Clark (2018) explican que "los métodos mixtos combinan las fortalezas de la investigación cualitativa y cuantitativa, permitiendo una comprensión más completa de los problemas educativos al capturar datos tanto numéricos como textuales y abordar tanto las perspectivas de los participantes como las tendencias generales" (p. 45). A raíz de esto, es que para la recolección de datos se levantó información en base a la propia percepción de los/as participantes, buscando la forma más completa de obtener información. Stake (2010) explica que "las técnicas cualitativas son esenciales para comprender la complejidad de las percepciones y las interacciones humanas en contextos naturales, proporcionando una profundidad y detalle que no se pueden lograr a través de métodos cuantitativos" (p. 17). Por su parte, Creswell (2014) destaca que "las técnicas cuantitativas son cruciales para obtener datos que pueden ser generalizados a poblaciones más grandes; proporcionan medidas objetivas que son capaces de probar teorías a través de la hipótesis y el análisis estadístico" (p. 158). Fowler (2013) destaca que "los cuestionarios son una herramienta eficaz para la recolección de datos en investigación debido a su capacidad para obtener respuestas estandarizadas de grandes poblaciones, lo que facilita el análisis cuantitativo y la comparación de resultados" (p. 47).

Se estableció una aplicación de instrumentos en dos partes. Primero a través de datos cuantitativos mediante la aplicación de un cuestionario validado a nivel nacional, para evaluar la implementación de prácticas de gestión curricular por parte del equipo directivo de un establecimiento de la comuna de Talcahuano. Para la segunda parte de la recolección de datos, se realizó un grupo focal online a un grupo de 20 profesionales de la educación, correspondiente al 81% de los/as integrantes totales de la comunidad educativa.

Población y Muestra

Respecto a la población de estudio, esta está compuesta por 13 docentes, 6 profesionales de apoyo y un directivo.

| Función | Femenino | Masculino | Edad promedio | Promedio de años en la institución |
|-------------------|----------|-----------|---------------|------------------------------------|
| Docentes | 11 | 2 | 38 | 7 |
| Personal de apoyo | 6 | 0 | 38 | 6 |
| Directivo | 0 | 1 | 43 | 1 |

Para acceder a los participantes se realizó un muestreo intencional no probabilístico del cual se realizó una distinción en el tamaño de las muestras para la recopilación de la información de acuerdo con las fases de investigación planteadas y la factibilidad de acceso a las unidades de análisis.

Capítulo n°2. Análisis resultados.

A continuación, se describen los resultados obtenidos a través de análisis cuantitativos y cualitativos.

Resultados cuantitativos

A continuación, se presentarán los resultados relacionados al análisis cuantitativo correspondiente a la Escuela Corneta Cabrales de Talcahuano. Durante esta primera fase, la muestra de estudio correspondió a 20 profesionales, por medio de un consentimiento informado, decidieron de manera voluntaria formar parte del estudio.

Se emplearon distintas herramientas de evaluación para analizar las siguientes variables: a) Uso de datos para la mejora escolar y para la mejora de la instrucción (Schildkamp et al., 2016), b) Liderazgo pedagógico en sus tres dimensiones; Definición de la misión escolar, gestión del

currículum y desarrollo de un clima de aprendizaje (PIMRS, validado en Chile por Fromm, et al., 2017), Colaboración docente. Instrumentos adaptados de la Encuesta de cultura escolar de la Universidad de Missouri y aplicado por el centro de liderazgo Líderes educativos entre el 2015-2019, Eficacia colectiva docente. Para medir la eficacia colectiva se utilizó el cuestionario diseñado por Goddard (2002) el cual opera en base a fuentes de eficacia colectiva como la maestría, la experiencia vicaria, persuasión social y estado emocional, y Satisfacción laboral. Para medir la Satisfacción laboral se utilizó la escala de satisfacción de TALIS 2018. Esta escala contiene 4 ítems y se encuentra validada para el contexto nacional e internacional.

Durante esta fase inicial se levantó información mediante la aplicación de encuesta online “Colaboración Docente” por medio de plataforma *Google Forms*, procedimiento el cual consistió en un cuestionario conformado por una batería de 25 reactivos organizados en una estructura tridimensional, tal como lo describe la tabla 5, constituida por enunciados basados en Encuesta de Cultura Escolar (SCS) de la Universidad de Missouri (Gruenert y Valentine, 1998) junto a adaptaciones realizadas a contexto chileno realizado por Fromm et al. (2016), siendo además este cuestionario empleado en el levantamiento de línea base de propuestas de mejora anteriores correspondientes al programa de Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo (MGLE) de la Universidad de Concepción (Salazar, 2023; Salgado, 2022).

Tabla 5

Encuesta de Cultura Escolar (SCS) de la Universidad de Missouri adaptado (Fromm et al., 2016).

| Variable | Dimensiones | Nº Reactivo |
|-------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Cultura de colaboración | a. Liderazgo para la colaboración | Nº1 - Nº8 |
| | b. Colaboración entre docentes | Nº9 - Nº16 |
| | c. Confianza en el equipo directivo | Nº17 - Nº25 |

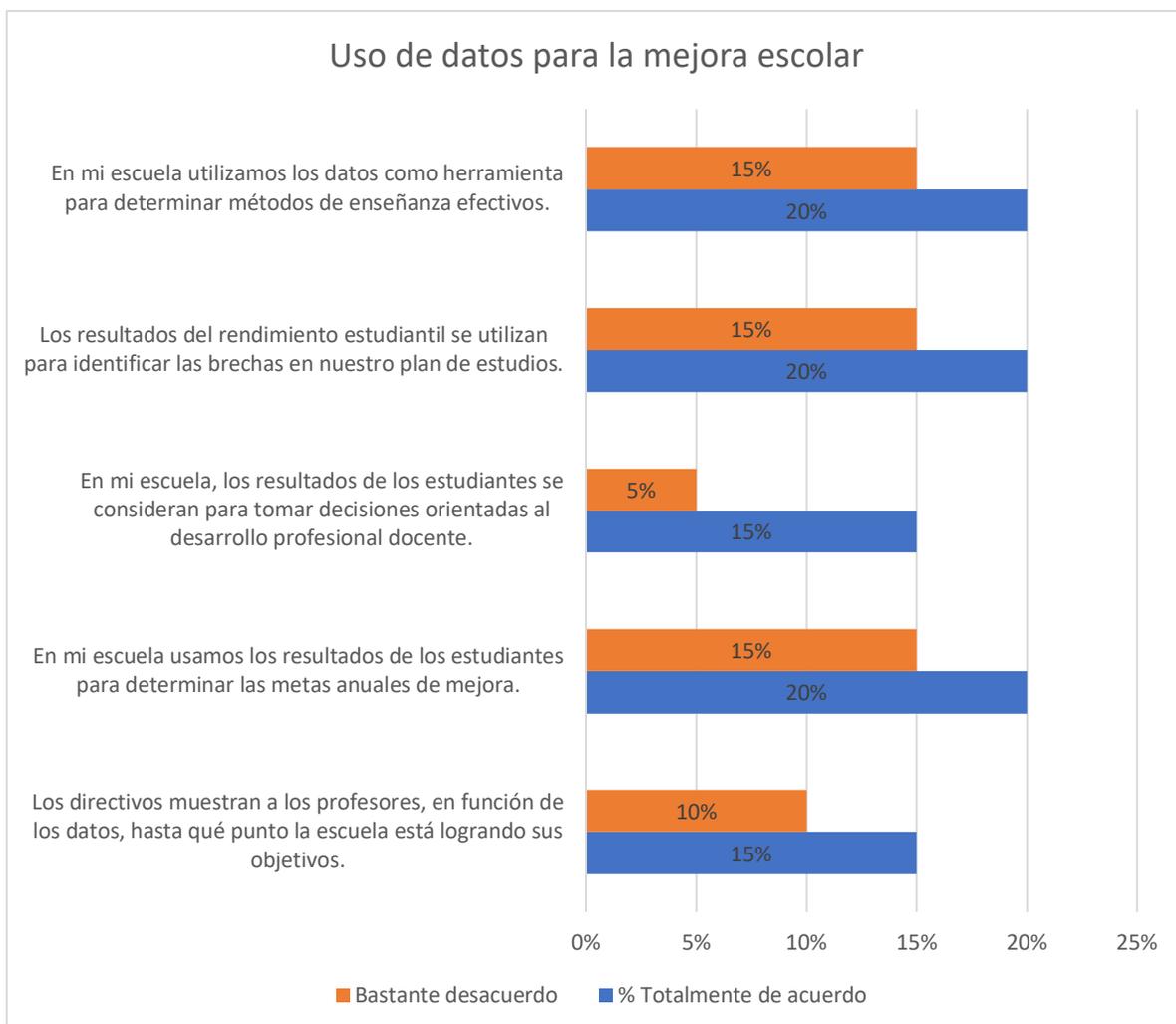
Nota: Elaboración Propia a partir de estructura de instrumento cualitativo.

Cada uno de los reactivos utilizó como mecanismo de respuesta una Escala Likert de 5 puntos para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes, con las siguientes opciones de respuesta: Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, Ni Acuerdo Ni Desacuerdo, De Acuerdo y Muy de Acuerdo.

Como se observa en el gráfico 1, la afirmación “En mi escuela los resultados de los estudiantes se consideran para tomar decisiones orientadas al desarrollo profesional docente”, recibe el nivel más bajo según la percepción de los docentes. Solo un 5% se muestra en bastante en desacuerdo con esta afirmación, mientras que el resto de los resultados arroja que existe una consideración con el uso de datos, para la toma de decisiones dentro del establecimiento.

Gráfico 1.

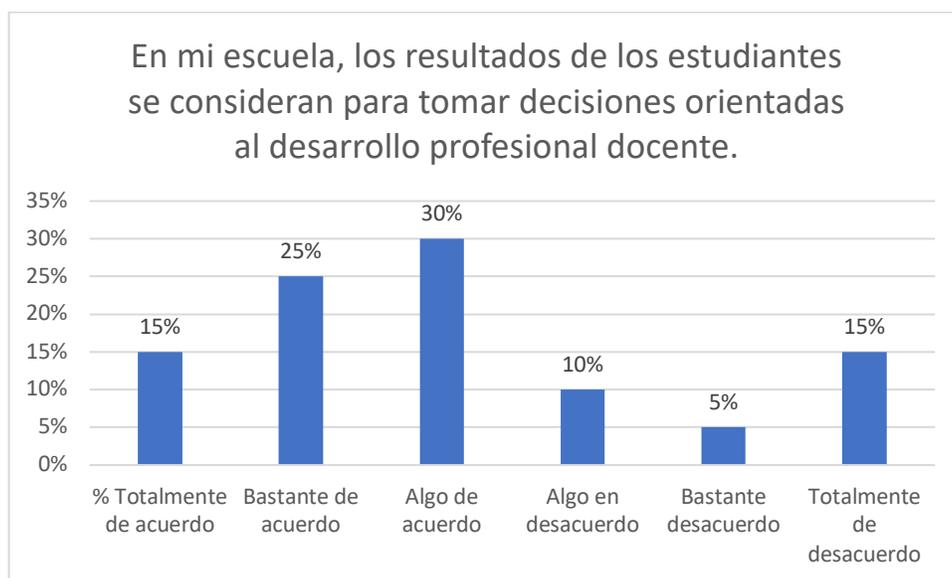
Uso de datos para la mejora escolar



El gráfico 2, muestra que esta práctica es la que genera más variedad de opiniones dentro del equipo, aunque se debe mencionar que sigue siendo una práctica mayormente aprobada por la comunidad con un 70% de aprobación y un 30% que discrepa.

Gráfico 2.

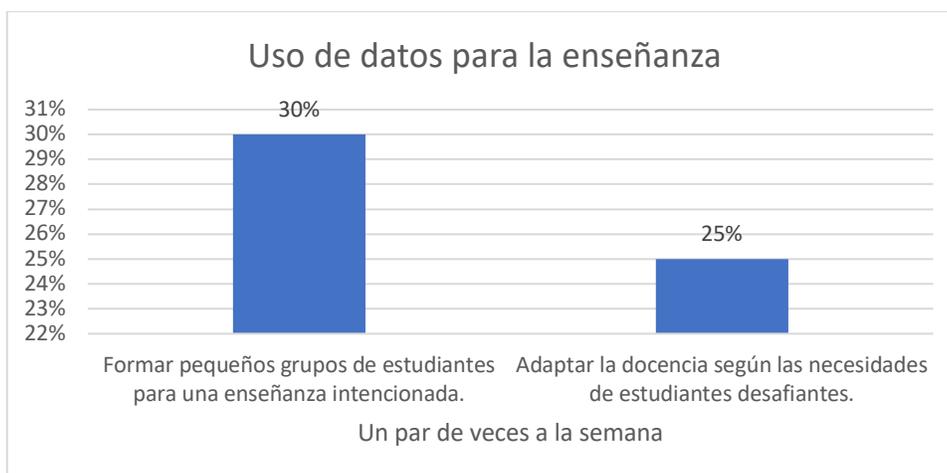
Uso de datos para la mejora escolar. Porcentajes de la variable de uso de datos para la mejora escolar.



En lo que respecta a la variable de uso de datos para la enseñanza (gráfico 3), existen dos prácticas que según lo que perciben los/as encuestados/as, se aplican regularmente como práctica pedagógica, por lo que se puede evidenciar una preocupación por estudiantes que requieren mayor apoyo para los procesos de enseñanza.

Gráfico 3.

Uso de datos para la enseñanza

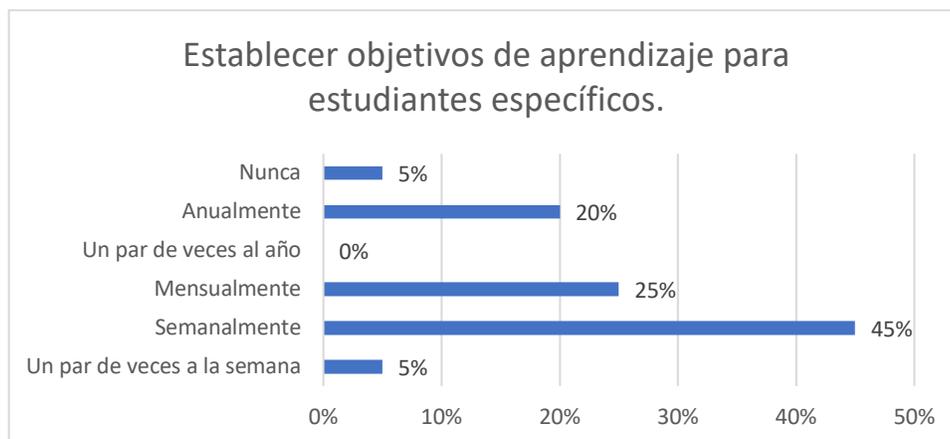


El gráfico 4, describe una falta de consenso de parte del equipo directivo, en relación con la cantidad de veces que se establecen los objetivos de aprendizaje para estudiantes específicos, solo el 45% declara que los objetivos se ajustan semanalmente.

Mientras que un 25% cree que estos, se dan una vez o incluso, que no se establecen durante todo el año. Por lo que se desprende que puede deberse a una falta de monitoreo constante de los datos de la escuela.

Gráfico 4.

Uso de datos para la enseñanza. Porcentajes de la variable de uso de datos para la enseñanza.

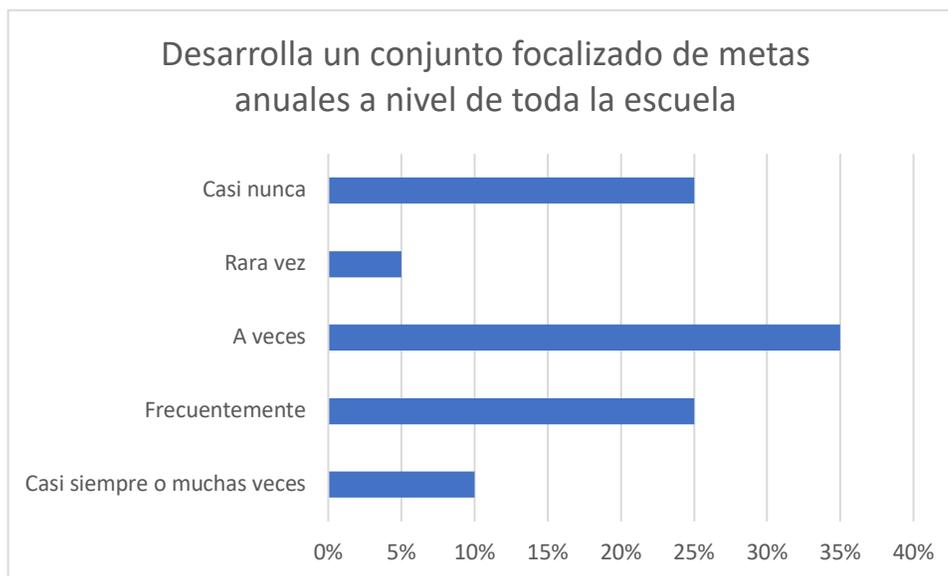


Liderazgo Pedagógico

El siguiente análisis evidencia la percepción de los/as docentes sobre el rol liderazgo del equipo directivo y director del establecimiento. A raíz de esto, se consideran diferentes variables de liderazgo pedagógico.

Gráfico 5.

Liderazgo pedagógico. Porcentajes del liderazgo pedagógico dentro del establecimiento.

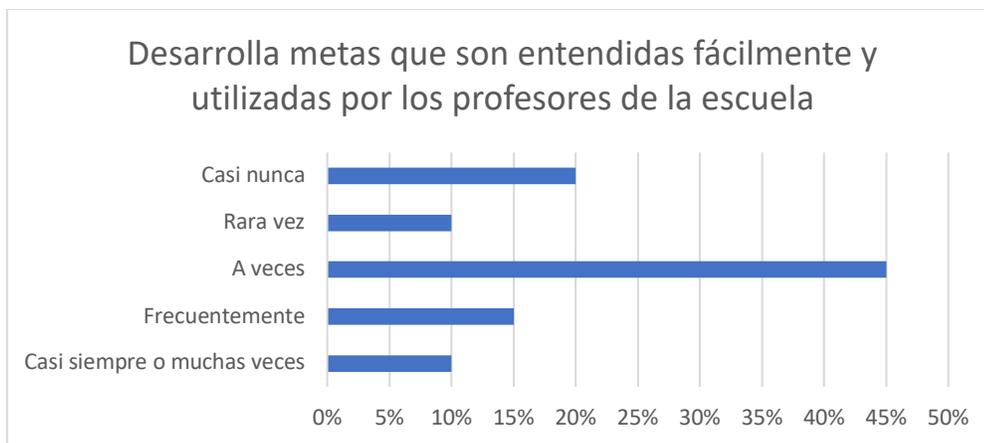


En lo que respecta a las metas anuales del establecimiento, no existe claridad sobre los lineamientos que recibe el equipo docente, ya que, como se muestra en el gráfico, si se despeja el enunciado de “a veces” (35%), queda en evidencia que el “casi nunca” como el “frecuentemente” coinciden con un 25% en la variable de que el director “desarrolla un conjunto focalizado de metas anuales a nivel de toda la escuela”. Por lo que, no existe una tendencia clara que esclarezca si la comunidad educativa está al tanto o no de las metas institucionales del establecimiento.

La siguiente figura 6, vuelve a evidenciar de que no existe claridad en la comunidad educativa sobre las metas que tiene el equipo docente, donde solo un 25% percibe que el director “desarrolla metas que son entendidas fácilmente y utilizadas por los profesores de la escuela”, donde un 15% representa el indicador de “frecuentemente” y un 10% “casi siempre o muchas veces”.

Grafico 6.

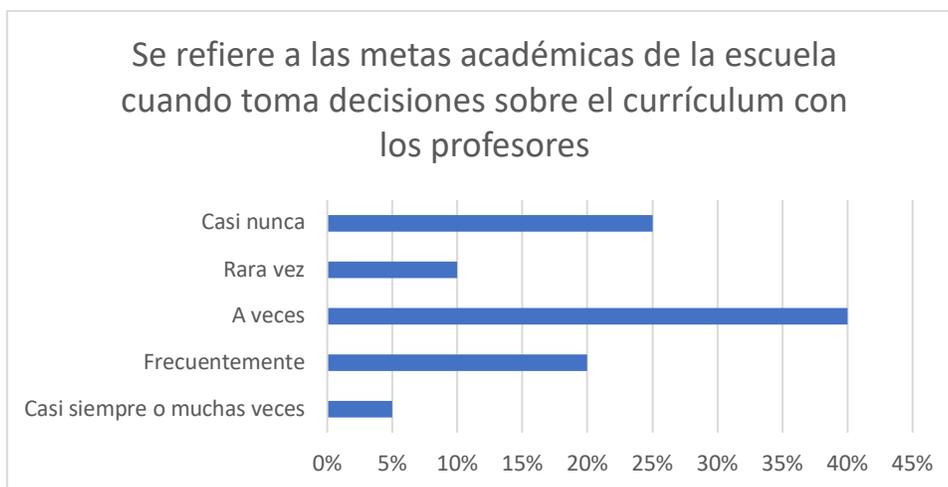
Liderazgo pedagógico



Ante estos antecedentes percibidos por el equipo docente, se puede analizar que se mantiene la tendencia respecto a que la socialización de metas con la comunidad educativa no es comprendida del todo por los profesores, ya que, como se muestra en la figura 7, la percepción de los docentes sigue sin mostrar una continuidad en el entendimiento de las metas académicas, donde se destaca el indicador de “casi nunca” con un 25% en la variable de “se refiere a las metas académicas de la escuela cuando toma decisiones sobre el currículum con los profesores”.

Gráfico 7.

Liderazgo pedagógico.

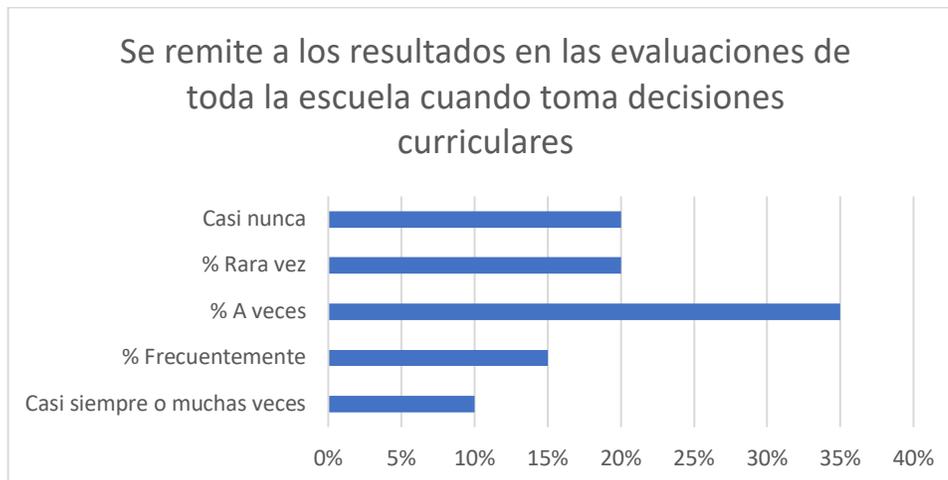


En base a la evidencia mostrada por los docentes del establecimiento, se infiere de que, si bien existe una parte de los profesores que consideran que efectivamente existe una declaración de metas con la comunidad educativa, existe también una leve pero mayor tendencia de profesores, quienes perciben que la socialización de las metas con el equipo educativo no termina siendo del todo clara, donde incluso consideran que la toma de decisiones no se basa estrictamente en el logro mismo de las metas académicas.

Esta inferencia se sigue sustentando en la siguiente figura, donde se muestra que no necesariamente los resultados académicos son considerados ante toma de decisiones del equipo directivo, así se evidencia en los siguientes indicadores, donde “casi nunca” o “rara vez” abarcan el 40% de la percepción de los docentes en la variable de “se remite a los resultados en las evaluaciones de toda la escuela cuando toma decisiones curriculares”.

Gráfico 8.

Liderazgo pedagógico.

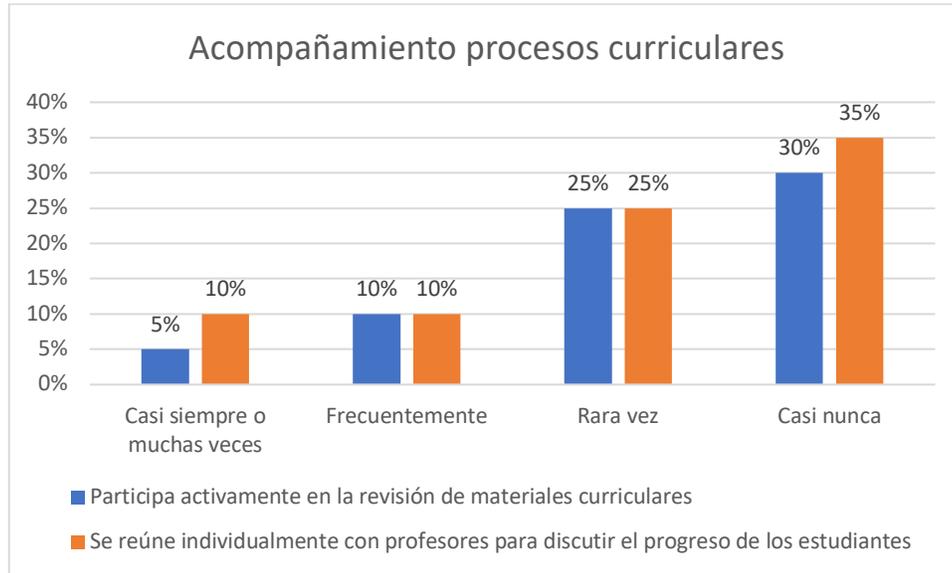


En base a lo declarado por los docentes, al eliminar el indicador de “a veces”, se evidencia que en cuanto al acompañamiento que existe de parte del director en los procesos de acompañamiento curriculares, existe una brecha significativa en la percepción que tienen los profesores, evidencia de que un 60% señala que rara vez o “casi nunca” el director de la escuela “se reúne individualmente con profesores para discutir el progreso de los estudiantes”, contrario al 20%

que si percibe que el director “frecuentemente” o “casi siempre o muchas veces” acompaña en los progresos de los estudiantes.

Grafico 9.

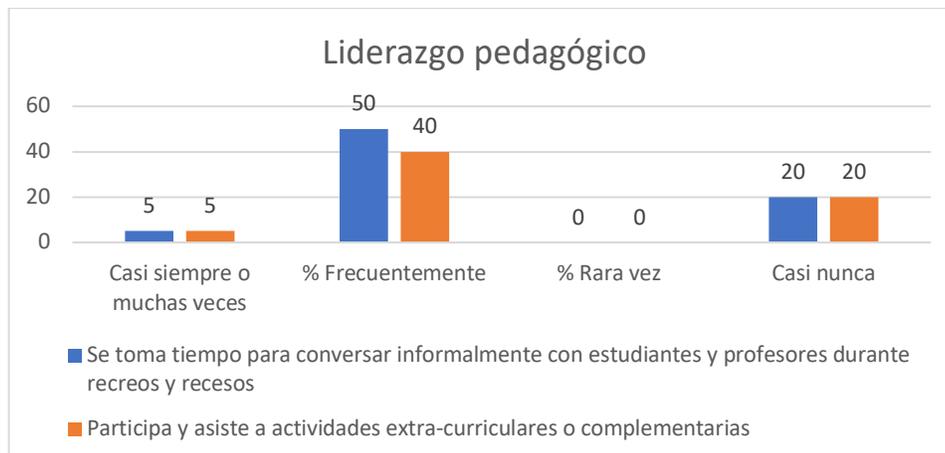
Liderazgo pedagógico



En este punto, se puede visualizar que no existe una participación significativa en la variable “participa activamente en la revisión de materiales curriculares”, donde un 55% declara que “rara vez” o “casi nunca” el director participa de estas instancias.

Gráfico 10.

Liderazgo pedagógico.

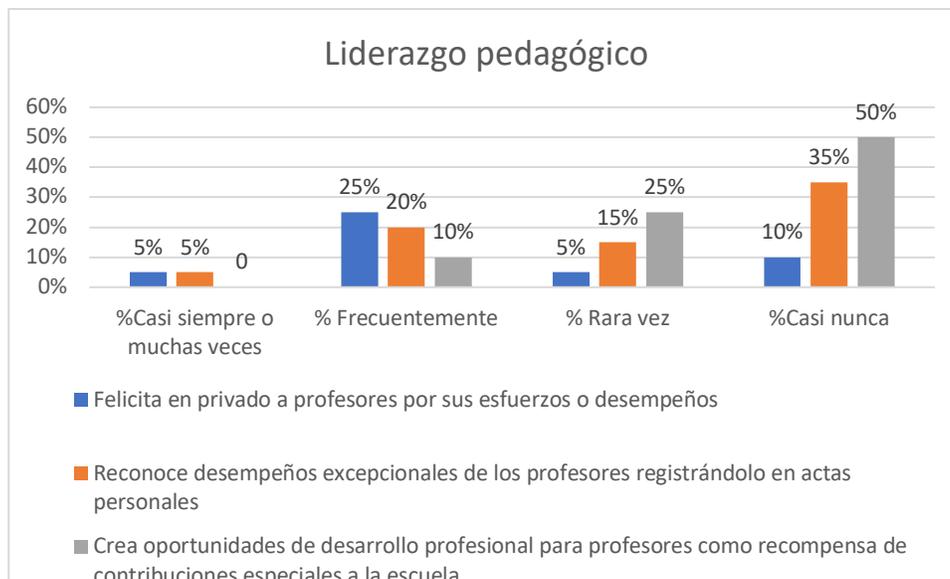


En primer lugar, se observa un acercamiento activo por parte del director en la cotidianidad de la jornada escolar, donde al menos el 50% percibe que el director frecuentemente “se toma tiempo para conversar informalmente con estudiantes y profesores durante recreos y recesos”. Mientras que un 40% percibe que el director “participa y asiste a actividades extracurriculares o complementarias”.

En el presente gráfico, se evidencia que un 30% de los docentes percibe que el director “felicitó en privado a profesores por sus esfuerzos o desempeños”, en tanto en la variable de “reconoce desempeños excepcionales de los profesores registrándolos en actas personales”, un 50% considera que “rara vez” o “casi nunca” se reconoce los desempeños excepcionales.

Gráfico 11.

Liderazgo pedagógico.



Consecuentemente a esto, la brecha es aún mayor en la variable de “crea oportunidades de desarrollo profesional para profesores como recompensa de contribuciones especiales a la escuela”, donde un 50% considera que esto ocurre “casi nunca” o “rara vez” con un 25%, brecha significativa considerando que solo un 10% considera que esto ocurre “frecuentemente”.

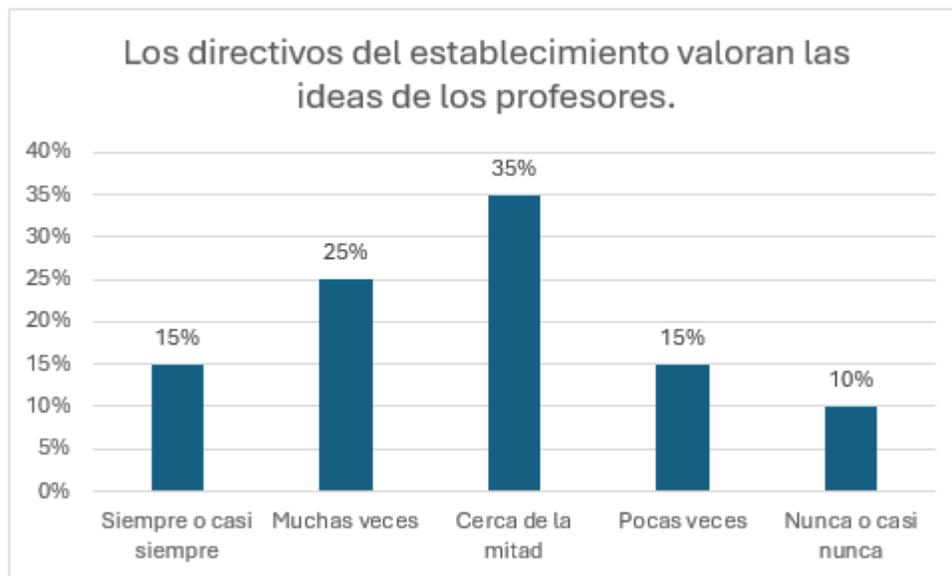
El análisis de las prácticas de liderazgo que realiza el director y el equipo directivo destaca la necesidad de una visión clara y compartida entre la comunidad educativa, que pueda responder a las necesidades actuales del establecimiento.

Colaboración

En el presente análisis, se examinan los resultados de diferentes prácticas de colaboración implementadas dentro del establecimiento. Principalmente la colaboración entre docentes y el equipo directivo, se espera con este análisis poder evaluar diferentes métodos de colaboración, que permitan entender su impacto en el desarrollo profesional docente y las diferentes estrategias en los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro del establecimiento. Los resultados levantados proporcionan una visión más amplia sobre cómo están siendo percibidas las diferentes prácticas del equipo directivo, encabezados por el director del establecimiento y si son tomadas en cuenta o no las opiniones de los docentes a la hora de toma de decisiones.

Porcentajes de la colaboración dentro del establecimiento.

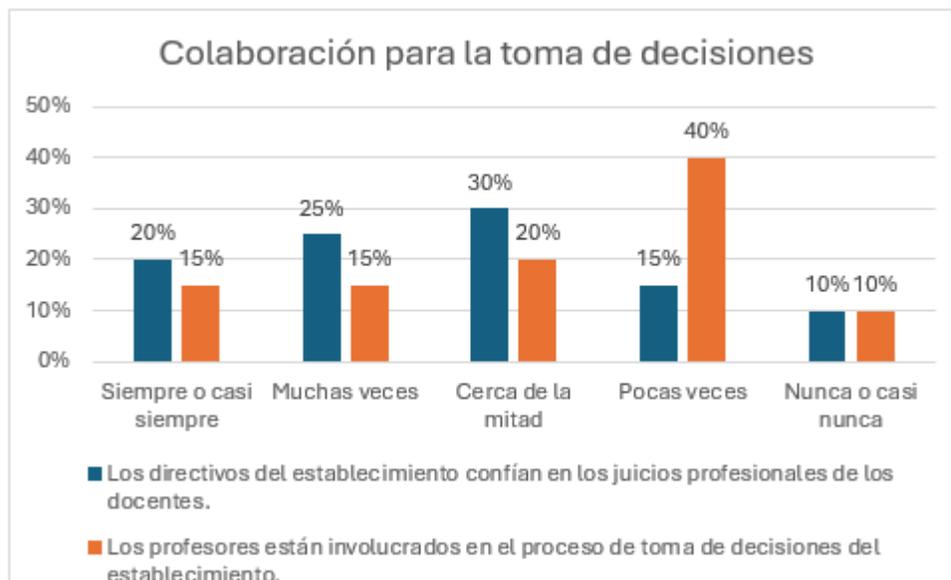
Gráfico 12. Colaboración para la toma de decisiones.



En la primera figura correspondiente al ámbito de la colaboración, los profesores perciben que solo el 40% considera que “los directivos del establecimiento valoran las ideas de los profesores”, a través de los indicadores “siempre o casi siempre” y “muchas veces”.

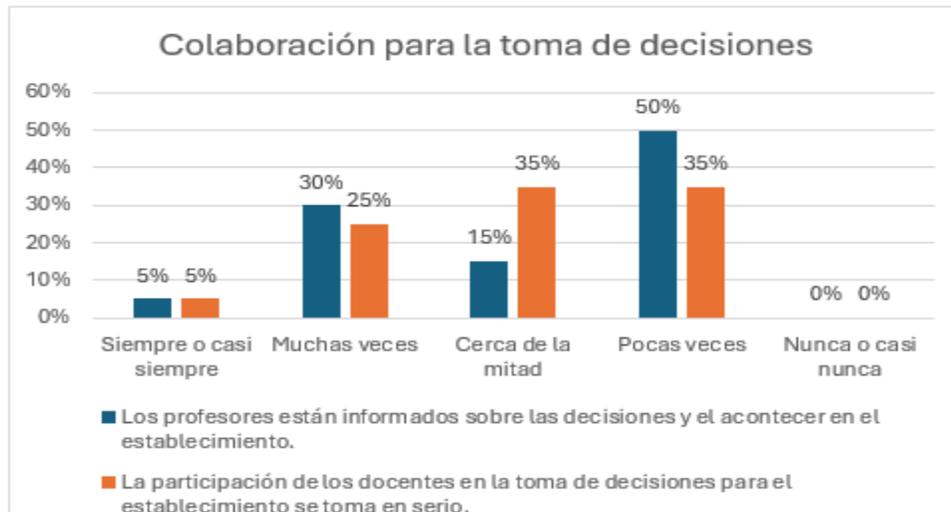
En el análisis siguiente, los datos muestran que el 40% de los profesores perciben que “pocas veces” “los profesores están involucrados en el proceso de toma de decisiones del establecimiento”, mientras que un 10% adicional considera que esto ocurre “nunca o casi nunca”, por lo que, según lo que revelan los datos el 50% de los participantes tiende a percibir que no son considerados en la toma de decisiones de la escuela.

Gráfico 13. Colaboración para la toma de decisiones.



En tanto, solo un 25% de los percibidos considera que “pocas veces” y “nunca o casi nunca” “los directivos del establecimiento confían en los juicios profesionales de los docentes”, por lo que pese a los datos anteriores existe un 45% que considera que el equipo directivo confía en el juicio de los docentes.

Gráfico 14. Colaboración para la toma de decisiones.



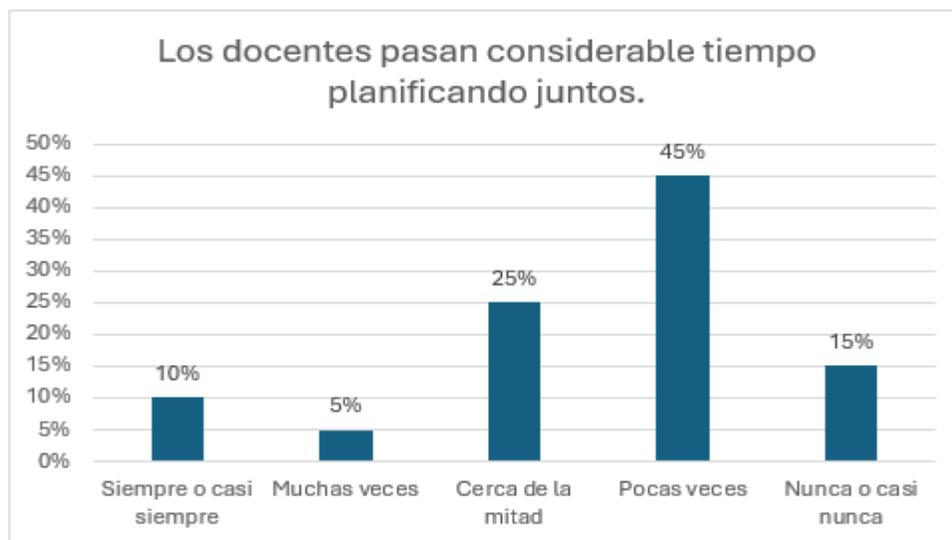
La figura 14 muestra que los resultados obtenidos por los docentes mantienen una brecha en la participación de toma de decisiones, donde el indicador de “pocas veces” alcanza un 50%, por ende, consideran que solo la mitad de “los profesores están informados sobre las decisiones y el acontecer en el establecimiento”. Mientras que, en el mismo indicador un 35% declara que “pocas veces” “la participación de los docentes en la toma de decisiones para el establecimiento se toma en serio”, contrario a esto, solo un 5% considera que “siempre o casi siempre” su participación es tomada en serio.

Colaboración entre pares.

La colaboración entre pares es imprescindible para la mejora y el cumplimiento de las metas educativas, ya que, además del éxito educativo, fomenta la creación de prácticas innovadoras que fortalecen el desarrollo profesional docente. Cohen (1994) explica que "la colaboración entre pares no solo fomenta el aprendizaje individual, sino que también construye habilidades sociales y de comunicación, fundamentales para el desarrollo educativo " (p. 12)

Gráfico 15.

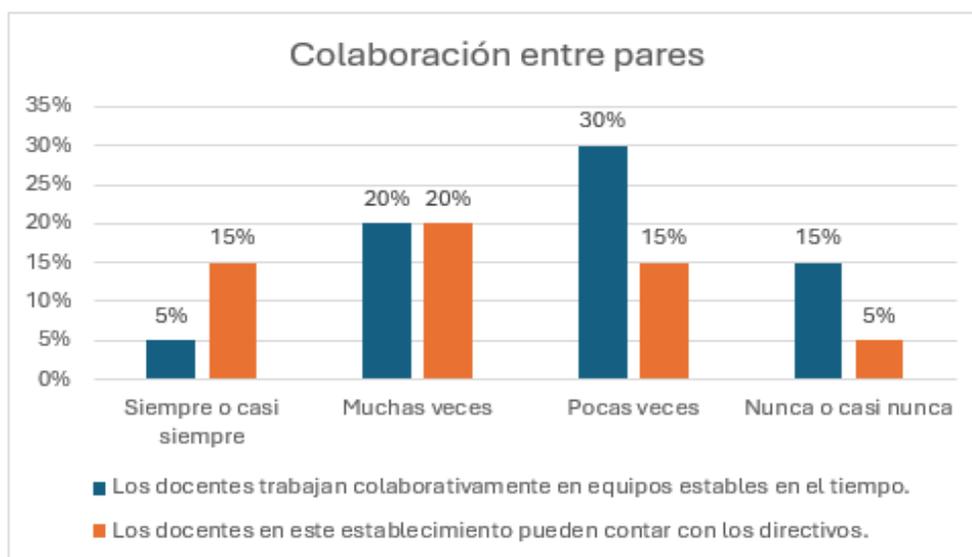
Colaboración entre pares.



En la presente figura 15, se mantiene una tendencia que muestra un poco estímulo de prácticas colaborativas, donde según las respuestas proporcionadas por los docentes, un 60% percibe que “pocas veces” o “nunca o casi nunca” “los docentes pasan considerable tiempo planificando juntos”.

Gráfico 16.

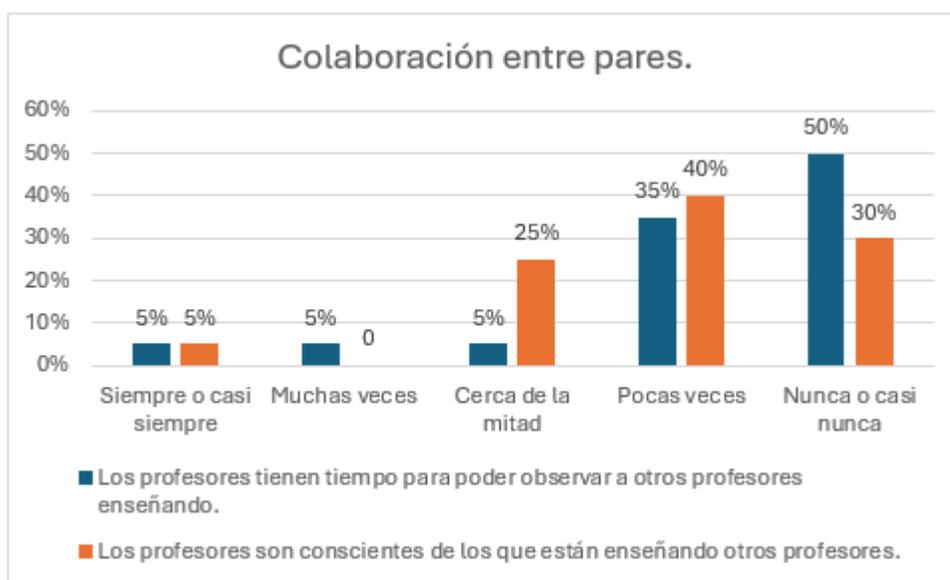
Colaboración entre pares.



En el presente gráfico, existe al menos un 45% que percibe que el trabajo colaborativo entre docentes es deficiente, ya que un 30% menciona que “pocas veces” se realizan estas prácticas, mientras que un 15% afirma que “nunca o casi nunca”. A raíz de esto, la falta de comunicación entre el equipo de docentes, donde según muestran los resultados solamente un 5% afirma que “siempre o casi siempre”, los docentes realizan un trabajo colaborativo que pueda ser sostenido durante el tiempo.

Gráfico 17.

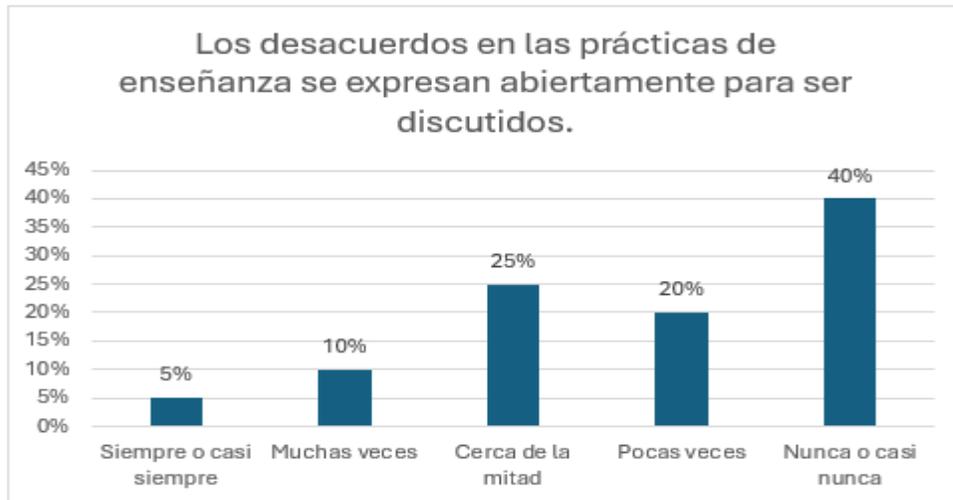
Colaboración entre pares.



La figura 17, revela que del total de participantes un 50% señala que “nunca o casi nunca” “los profesores tienen tiempo para poder observar a otros profesores enseñando”, mientras que en la misma variable un 35% percibe que esto se realiza “pocas veces”. También se puede apreciar de que un 70% de los docentes “pocas veces y/o “nunca o casi nunca” los profesores son conscientes de los que están enseñando otros profesores, por lo que se puede inferir de que no hay mayores lineamientos curriculares entre pares.

Gráfico 18.

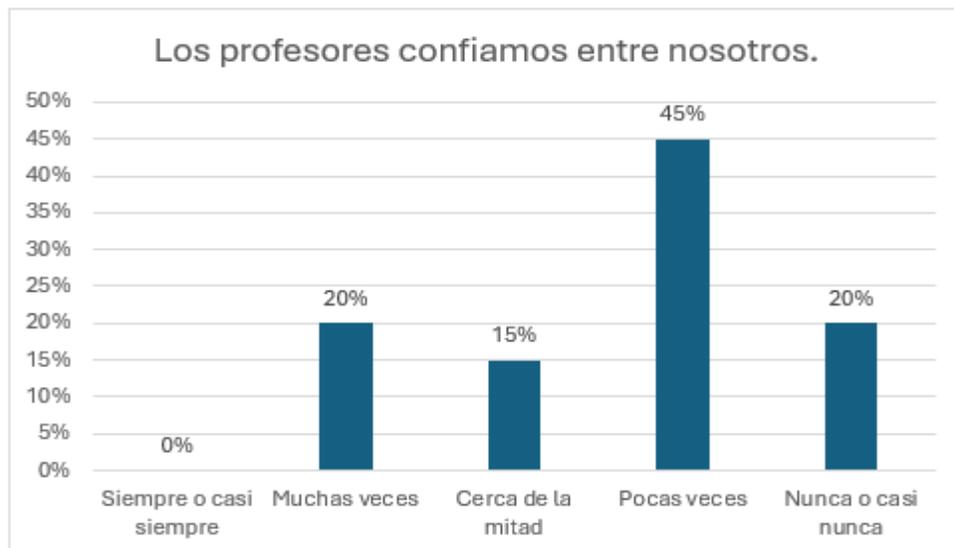
Colaboración entre pares.



Según los resultados expuestos, se sigue respaldando los escasos lineamientos curriculares entre los docentes, ya que, al ver en el gráfico 18, un 40% señala que nunca o casi nunca “los desacuerdos en las prácticas de enseñanza se expresan abiertamente para ser discutidos”. Mientras que otro 20% de los docentes señala que pocas veces.

Gráfico 19.

Colaboración entre pares.

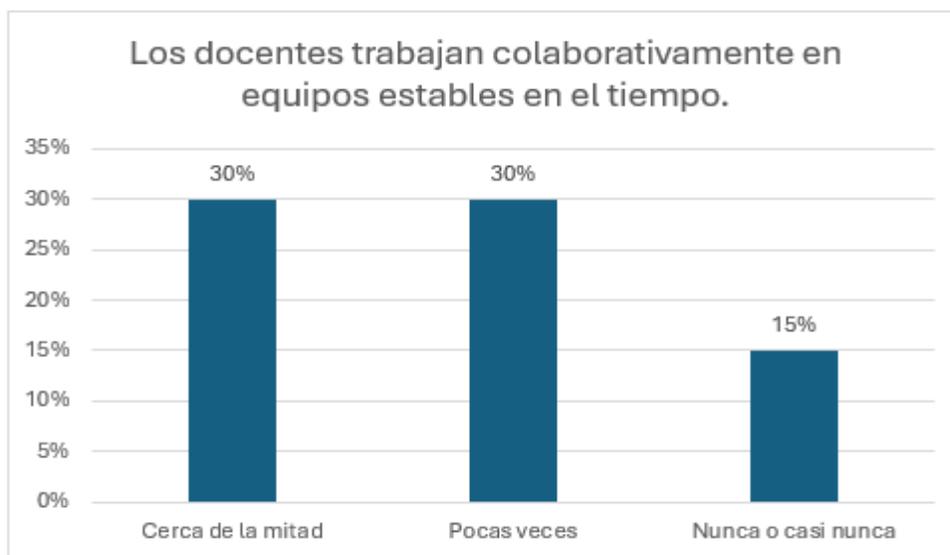


En el siguiente análisis, ninguno de los participantes percibe que “siempre o casi siempre” los profesores confiamos entre nosotros, mientras que el 45% señala que solo “pocas veces”, si se considera el indicador de nunca o casi nunca, un 65% considera escasa la confianza que existe entre los docentes del establecimiento.

Estos porcentajes refuerzan la falta de confianza que existe entre el equipo docente, donde se muestra una tendencia que refleja una disparidad hacia sus propias prácticas colaborativas en los procesos pedagógicos del establecimiento.

Gráfico 20.

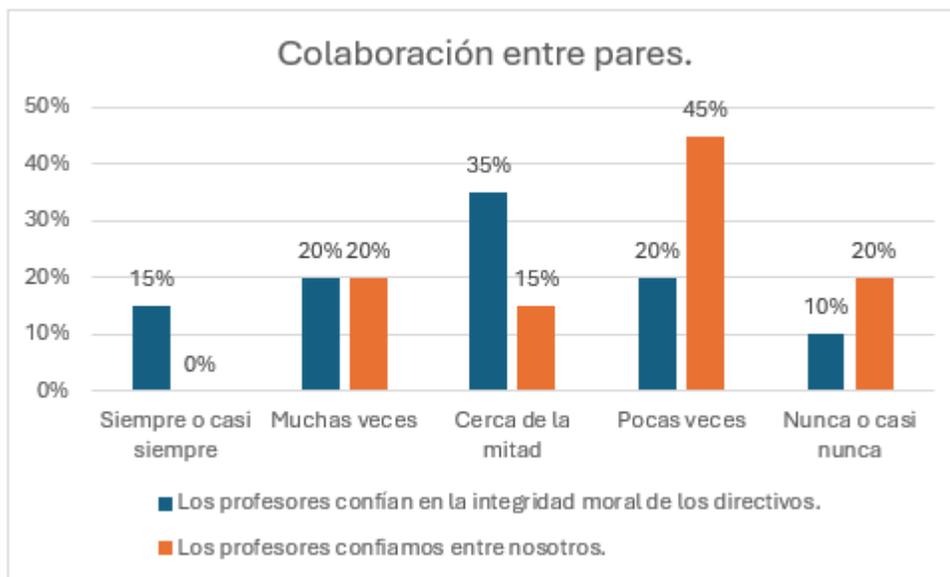
Colaboración entre pares.



En el presente gráfico 20, se puede evidenciar que el 45% no percibe que “los docentes trabajan colaborativamente en equipos estables en el tiempo”, ya que, al analizar percepción de los profesores, se puede deducir que el sistema rotativo de los funcionarios puede estar directamente relacionado con la poca confianza que se ha mostrado en los resultados de los participantes.

Gráfico 21.

Colaboración entre pares.



El gráfico 21 muestra que, pese a que entre los docentes no se percibe una confianza entre sus pares, los resultados que muestran la percepción de “los profesores confían en la integridad moral de los directivos”, es mayor hacia los directivos que hacia los propios docentes.

Eficacia Colectiva

A continuación, se consideran los resultados obtenidos desde la dimensión de eficacia colectiva, que describen las creencias que poseen los participantes sobre su desempeño como equipo y como pueden influir en el logro de los aprendizajes.

De acuerdo con la figura 22, se puede apreciar que todos los encuestados perciben que, si pueden influir en la motivación de sus estudiantes, esto respaldado por el 40% que considera esta creencia como “totalmente de acuerdo”. Sólo un 20% se declara el punto “algo de acuerdo” con un 20%, por lo que sólo varía el grado de influencia.

Gráfico 22.

Eficacia colectiva. Porcentajes de la eficacia colectiva dentro del establecimiento.

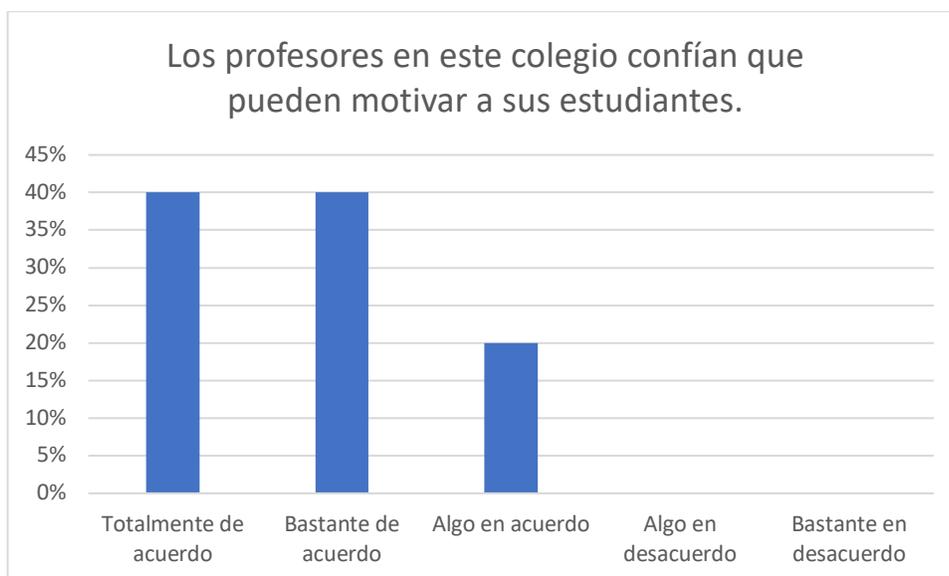
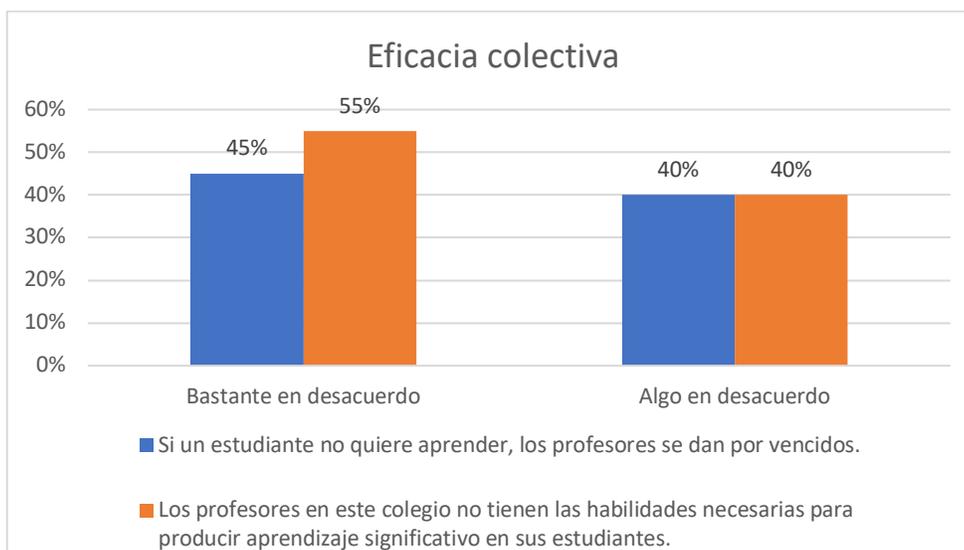


Gráfico 23.

Percepción sobre eficacia colectiva del profesorado



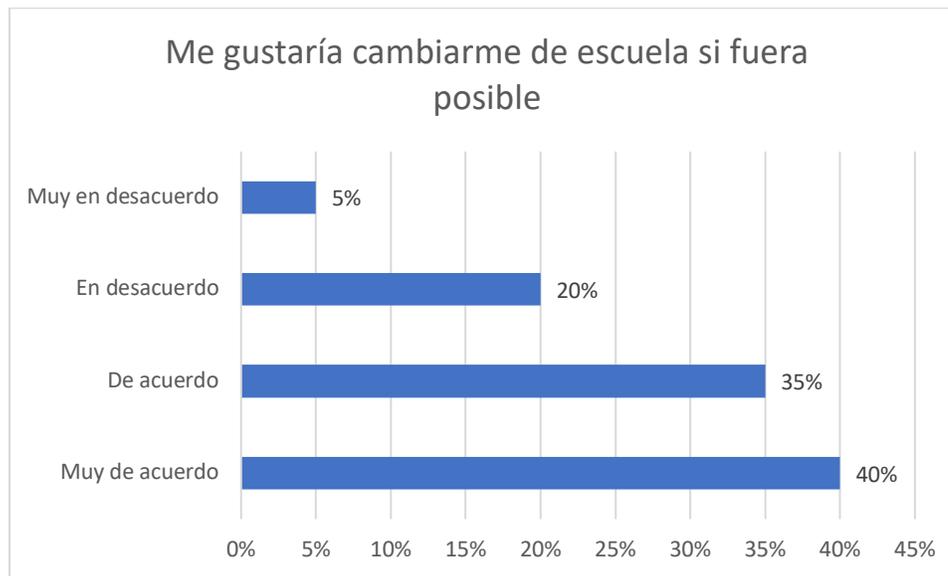
Otro aspecto relevante relacionado a la eficacia colectiva de los docentes descrito en el gráfico 23 dentro del establecimiento es que, el 55% de los encuestados se muestra en “bastante en desacuerdo” con que el equipo no tenga las habilidades necesarias para el logro de los aprendizajes de sus estudiantes, mientras que el 40% declara estar “algo de desacuerdo”.

En la misma línea, perciben que, si un estudiante no quiere aprender, los docentes no se dan por vencidos, donde el 45% se mostró “bastante en desacuerdo” y el 40% declara estar “algo en desacuerdo”. Por lo que se puede interpretar que los encuestados confían en su quehacer pedagógico como agente movilizador para el logro de las metas con sus estudiantes.

Satisfacción laboral

Gráfico 24.

Satisfacción laboral.



El siguiente gráfico, revela que un 40% de los docentes presenta un interés ante un posible cambio de escuela, si a ese porcentaje se le suma la variable del de acuerdo, técnicamente un 75% del personal docente al menos ha pensado en emigrar del establecimiento.

Resumen de resultados cuantitativos

1. Hay una preocupación genuina por parte del profesorado por estudiantes que requieren mayor apoyo para los procesos de enseñanza.
2. Hay una falta de consenso entre el equipo directivo y el profesorado, en relación con la cantidad de veces que se establecen los objetivos de aprendizaje para estudiantes específicos. Esto puede explicarse por una falta de monitoreo constante de los datos de la escuela o falta de comunicación efectiva entre estos dos estamentos.
3. Hay débiles canales de información de las metas institucionales que el equipo directivo informa a sus docentes.
4. No existe claridad sobre los lineamientos que recibe el equipo docente por parte del equipo directivo.
5. No existe claridad en los docentes sobre las metas que tiene el equipo directivo tiene los aprendizajes del estudiantado y los desafíos anuales que se espera mejora. O sea, hay poco trabajo de mejora de los aprendizajes en base a datos del propio establecimiento.
6. Casi la mitad del grupo docente no percibe que trabajan colaborativamente en equipos estables en el tiempo.
7. Hay falta de espacios y tiempo para discutir entre docentes las prácticas de enseñanza utilizadas.
8. La confianza entre pares, es baja incluso más baja que la confianza que hacia el equipo directivo.
9. La autoeficacia del profesorado es decir la confianza en sus capacidades, así como de su compromiso con sus estudiantes no es una variable percibida como baja.
10. Hay alta rotación de los equipos de trabajos, así como presencia de licencia médicas.
11. Hay presencia de insatisfacción laboral por parte del profesorado, ya que hay un gran porcentaje que ha pensado cambiarse de escuela.

Resultados datos cualitativos

Los datos cualitativos obtenidos provienen de la realización de un grupo focal realizado con el equipo directivo y los docentes del establecimiento.

El grupo focal destinado a docentes se llevó a cabo con la participación de cinco profesores, de los cuales tres eran hombres y dos mujeres, mientras que el grupo focal destinado a directivos, contó con la participación del director del establecimiento, inspector general, coordinadora de pie y jefe de UTP. Ambos grupos fueron convocados a través de una reunión online, donde se empleó un guion semiestructurado que incluía preguntas abiertas, con el objetivo de facilitar el dialogo y promover una discusión fluida que pudiese explorar todos los temas. La sesión fue moderada por un facilitador, quien gestionó las interacciones entre los participantes sin interferir en sus respuestas. Con el consentimiento previo de los asistentes, la sesión fue grabada y luego transcrita para su análisis cualitativo, enfocándose en la identificación de patrones y tendencias que respondieran a los objetivos del estudio.

La metodología del grupo focal evaluó la efectividad y pertinencia de las preguntas utilizadas, según las seis variables abordadas: liderazgo, colaboración, desarrollo profesional docente, satisfacción laboral, eficacia colectiva y uso de datos. Donde principalmente se evaluó la colaboración entre docentes y el tipo de liderazgo pedagógico desplegado por el equipo directivo.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los grupos focales (uno destinado a profesores y otro al equipo directivo), fueron tratados bajo el paradigma interpretativo mediante un análisis discursivo de los datos con un enfoque secuencial mixto (deductivo-inductivo), realizando en una primera instancia la transcripción textual del discurso.

El procesamiento de la información consistió en la categorización apriorística de unidades textuales a partir de los objetivos específicos del estudio, para el posterior análisis de su contenido y levantando de subcategorías emergentes.

Una vez categorizadas todas las unidades de análisis, se procedió a la elaboración de la descripción de los resultados con el fin de obtener una mayor comprensión del fenómeno de estudio.

Las dos dimensiones analizadas son colaboración y Liderazgo Pedagógico.

Colaboración

De acuerdo con la percepción del equipo directivo y docente, sobre las diferentes actividades de colaboración que se realizan en el establecimiento, se menciona que en el presente año han tenido dificultades para realizar prácticas de colaboración, en comparación con años anteriores.

Si bien existen espacios donde trabajan colaborativamente entre docentes y el equipo PIE, esto solamente incluye a los/as docentes de lenguaje y matemáticas, los que en general planifican enfocando las clases para todo el curso, pero que principalmente estas reuniones se enfocan más en los estudiantes pertenecientes al PIE.

EPC1(Equipo profesores colaboración1): *“En lenguaje y matemáticas y solo en algunos casos como en los de estudiantes que mencionaba el profesor XXX, ahí se hace un trabajo de, como de reunión de equipo de aula para ir resolviendo ciertos temas, pero, en general la colaboración de ese día, que lo hacemos un día a la semana”.*

EDC1(Equipo directivo colaboración 1): *“Bueno acá yo he observado que se confunde un poco el tema de la colaboración, se confunde con lo que decía hace un ratito, con la cooperación; los profes, por ejemplo, tienen jornadas, por ejemplo, de trabajo colaborativo, pero tiene que ver más que nada con el trabajo que se hace con el PIE ¿ya? El día miércoles hay una jornada donde la educadora diferencial trabaja con los profesores con los cuales hay niños en los cursos que atiende, entregándole a los profesores de lenguaje y matemática lineamientos y qué es lo que se está haciendo con esos niños. En cuanto a trabajo colaborativo es lo que yo le decía [se corta] el mismo nivel se distribuyen el trabajo, se distribuyen y lo comparten, pero trabajo colaborativo propiamente tal, no se desarrolla mucho, lo que yo he observado aquí en este poco tiempo que llevo”.*

Algunos docentes mencionan, que existen horas de trabajo colaborativo con su profesor paralelo de asignaturas, pero que sólo es una hora a la semana, lo que efectivamente no alcanza para señalar que se hace trabajo colaborativo propiamente tal. Además, en el caso de trabajo entre profesor de aula y educador diferencial del equipó PIE, este fenómeno se replica también con la jornada de coordinación (dos horas durante una mañana), que más bien es una repartición de responsabilidades en torno a casos puntuales, lo que dificulta que estemos en presencia de una práctica institucionalizada

Además, dicha coordinación es sólo con los/as docentes de las asignaturas de lenguaje y matemática, el resto de las disciplinas no tiene coordinación con el equipo, que más que un problema de voluntades es al parecer de coordinación.

EDC2: *“Se reúnen por ciclo, no es que estén todos los ciclos juntos; entonces en primer ciclo están todos los docentes de la tarde, ahora lo malo de esto es que los profesores que no tienen asignaturas, o sea que no tienen trabajo con los PIE, no tienen esta instancia para poder articular con los profesionales, de tener conocimiento de los estudiantes con sus diferentes necesidades, entonces ahí estamos al debe...”*

De parte del equipo directivo, no se evidencian lineamientos institucionalizados para el fortalecimiento de las prácticas de colaboración, dentro de la comunidad educativa del establecimiento, tampoco de manera externa con otras instituciones. Consecuentemente a esto, mencionan que, si bien se están proyectando nuevas instancias para el trabajo colaborativo, solo están en marcha jornadas de reflexión pedagógica entre el equipo directivo y los docentes. Algunos/as docentes de forma personal pretenden instaurar prácticas colaborativas entre colegas y con otras instituciones, a través de las denominadas comunidades de aprendizaje, pero a la fecha estas iniciativas no han sido aprobadas por el establecimiento.

EPC2: *“Sí, es que, por ejemplo, le hablé a tres colegas y ellas me dijeron que sí que querían participar, pero yo tengo primero que - me tienen que decir que sí en el establecimiento para invitar a toda la comunidad, porque sería importante que todos participáramos”.*

En lo que respecta la observación de clases, el equipo docente menciona que durante el año pasado se realizaron acompañamientos al aula, donde participaba tanto el equipo de gestión como el equipo directivo, en ellas, se identifican fortalezas, debilidades y se trabajaba priorizando el compartir experiencias con él/ docente. También algunos/as docentes hablan de una cultura o

actitud positiva respecto al acompañamiento, ya que, es una práctica que ha estado instaurada desde hace una buena cantidad de años en la escuela y a la cual ven como una buena oportunidad de retroalimentación de sus prácticas docente dentro del aula.

EPC3: *“En realidad, la escuela siempre ha tenido una cultura con respecto a lo que es la observación... desde que partió la evaluación docente como que nos acostumbramos a siempre ser observados, en realidad la observación siempre va con un fin de retroalimentación y con un fin de apuntar siempre a lo positivo y dar algunas sugerencias con respecto a cuáles serían las mejoras”*

También, ven esta práctica como una instancia que ha sabido ser consistente a través del tiempo, independientemente de los equipos directivos y de gestión que han estado en el establecimiento.

EPC4: *“Desde que partió la evaluación docente como que nos acostumbramos a siempre ser observados, en realidad la observación siempre va con un fin de retroalimentación y con un fin de apuntar siempre a lo positivo y dar algunas sugerencias con respecto a cuáles serían las mejoras...”*

EPC5: *“A mí me gusta que me acompañen en el aula, porque a diferencia de los otros colegas yo casi siempre he trabajado sola, entonces nunca he tenido un paralelo con quien comentar qué actividades voy a hacer, “¿qué opinas de esto?” o no sé si lo estaré haciendo bien o qué sé yo; entonces al menos esas instancias son instancias en las que uno puede recibir retroalimentación del otro que por lo menos para mí, no pasa...”*

Existe una autocrítica de parte del equipo directivo en el que señalan que el tiempo no les alcanzó para observar ni retroalimentar a todos los/as docentes, por lo que, mencionan que se priorizó algunas asignaturas por sobre otras, también ante la dificultad de las ausencias y situaciones emergentes.

EDC3: *“Les hacíamos ver algunas cosas obviamente positivas de su práctica pedagógica primero, después algunas cosas en las que pueden poner el foco cierto, para poder mejorarlas y después de eso lo dejamos - esto no alcanzamos a hacerlo con todos los docentes”.*

EDC4: *“Digamos que no en realidad, la muestra no era como muy representativa de los docentes porque como faltaron hartos y tampoco lo hicimos como intencionado, solamente con lenguaje y matemáticas, en realidad tomamos a los que pudimos”.*

Consecuentemente, el equipo directivo hace énfasis en que los/as docentes en sí presentan una buena disposición a la observación, no existe una resistencia a los procesos de acompañamiento, a excepción de las veces donde el acompañamiento era sin aviso, en ellos se percibía incomodidad. Esto principalmente, porque a los/as docentes se les olvidó que contaban con una segunda observación. Además, señalan que en algunos casos no hubo muchos avances desde la observación anterior.

En relación con las barreras que se presentan para realizar las prácticas de colaboración, destacan que se generan grupos dentro de los colegas, pero también hacen hincapié en que el poder unificar los tiempos de todos los docentes se complica, por horarios o por ausencias a raíz de las constantes licencias médicas. Lo que dificulta la entrega de información.

EDC5: *“Si bien nos reunimos harto, pero nos separamos igual, igual faltan personas siempre, entonces cuando ya faltan el trabajo colaborativo pierde el sentido, porque después esa persona queda sin información, nadie tiene el tiempo para hacerle la bajada de información a ese funcionario, a ese profesor que no estuvo; entonces al final igual pasan situaciones de desconocimiento que - más que estas instancias de trabajo colaborativo además son súper escasas, perderlas, por ejemplo, nosotros nos reunimos como en el PIE una vez a la semana, el no hacerlo perjudica todo el trabajo para la siguiente semana”.*

EDC6: *“Sí, haber yo creo que los aspectos que comentan los colegas son importantes, el tema del tiempo es uno, sin embargo, mirando la normativa nosotros podríamos disponer hasta de dos horas cada quince días para hacerlo, o sea nosotros podríamos generar las instancias y es lo que vamos a empezar a aprovechar. Respecto a lo otro que decía el director, hay crisis internas acá de relacionamiento que obviamente no se han, de alguna forma, subsanado en los momentos que corresponden y eso obviamente que va dificultando también”.*

Lo anteriormente refleja algunos problemas de comunicación efectiva en el profesorado, así como falta de afrontamiento de conflictos que son barreras claramente para las prácticas colaborativas al interior de las escuelas.

Pese a ello, desde la dirección del establecimiento, destacan que, así como existen barreras que dificultan los procesos de colaboración, cuando es requerido la comunidad educativa responde positivamente al logro de los objetivos comunes.

EDC7: *“Sin embargo, lo que veo yo, veo algunos aspectos muy positivos, el colegio cuando tiene aspectos o una meta común se une, se une y no solamente se une, involucran recursos propios los colegas, entonces es también como una forma la necesidad de conducirlos hacia esta necesidad de un trabajo colaborativo”*

Liderazgo pedagógico

Siguiendo con los resultados mostrados a través de la percepción del equipo directivo y de los docentes del establecimiento, se abordarán los diferentes elementos relacionados con el liderazgo de la escuela.

En primer lugar, se debe mencionar el poco tiempo que el actual equipo directivo lleva en la escuela. Es por ello, que, según su propia percepción, en el área de liderazgo se puede percibir una debilidad al momento de tomar decisiones. Sin embargo, esto también se atribuye de acuerdo con la percepción docente a que el anterior equipo directivo ejercía un liderazgo más bien autocrático en el que no era frecuente considerar los puntos de vista del profesorado. Se percibe que el equipo actual ha hecho esfuerzos en promover el diálogo y las instancias para escuchar las visiones de todo el equipo.

EDL1(Equipo directivo liderazgo 1): *“Lo que pasa es que, para contextualizar un poco, tanto el director, el inspector, ellos habían sido profesores acá, por lo tanto... les tocó experimentar el liderazgo de otros directores, de otros equipos directivos que lamentablemente fueron muy autoritarios”.*

EDL2: *“creo que hoy día, hoy día, la visión es a democratizar las visiones, es democratizarlas y eso creo yo que los colegas acá lo han hecho bastante bien, ahora, eso tiene sus dificultades*

también, el hecho de que ellos mismos hayan salido de acá, les pone como una responsabilidad doble”

A raíz de esto, según señalan los docentes, en ocasiones de parte del director se evidencia una carencia en su formación en el afrontamiento asertivo de conflictos y en la toma de decisiones basados en evidencia (gestión estratégica de recursos), para afrontar situaciones que suelen generar tensiones.

EPL1(Equipo profesores liderazgo 1): *“La verdad es que según mi opinión y la que he escuchado de algunos colegas también, la gestión del director yo creo encuentro que no ha sido tan buena, le falta un poquito más de - ay como explicarlo - no sé cuál es la palabra...por ejemplo, sí preparación y también un poquito más de carácter”.*

EPL2: *“El año pasado nos quedó un 30% que se pudo haber gestionado en muchas cosas que nos hacen falta, entonces falta gestión, falta también comprender que las cosas tienen un modo de hacerse, por ejemplo, si yo necesito reclamar por los baños de los docentes, yo no puedo mandar un correo como director, yo debo mandar un oficio; entonces acá se queda en correo y el llamado por teléfono y no un oficio que es lo que corresponde; entonces, sí yo creo que al decirle le falta un poquito más de seguridad y de comprender que el trabajo es para todos, no sé si el resto estará muy de acuerdo ¿ya? eso con respecto al director, porque ganas tiene, pero se queda en las ganas de repente”.*

Si bien, tanto el equipo directivo como el equipo docente valoran el nuevo modelo de liderazgo, basado en el diálogo y el querer promover una visión compartida con la comunidad educativa, también son conscientes de que se deben fortalecer las competencias de gestión del rol de líder.

EPL3: *“... Es eso, que ellos consideran muy útil el tema del diálogo, conversar las cosas y obviamente que eso, yo considero que, por una parte, es muy positivo; ahora en otra parte hay que también mostrar que el liderazgo tiene que ser un liderazgo pedagógico, a veces nos pasa esto y nos pasa a todos, como hay situaciones emergentes, nos vamos por lo urgente o lo emergente y le quitamos el valor a lo que es lo más importante, que en definitiva son los procesos de aula”.*

Sin duda, a pesar de lo mencionado anteriormente, los docentes destacan que, pese a algunos cuestionamientos en la toma de decisiones del director, este sobresale como un líder con capacidad de escucha, que posee una tendencia a apoyar las iniciativas propuestas por los profesores, ya sea con apoyo interno o externo del establecimiento. Los/as participantes recalcan el interés que existe por adquirir nuevos conocimientos que puedan potenciar las prácticas pedagógicas en el quehacer educativo.

EPL3: *“En mi caso con enlace, yo también, cuando él me dijo que iba a asumir enlace, antes de asumir, me mandó a la capacitación de G suite y posterior a eso también, lo de Lirmi; él igual ha sido coordinador entonces también me ha estado orientando, apoyando en ese sentido”*

EPL4: *“pero en general, claro, siempre él está dispuesto a apoyar con conocimientos nuevos que puedan significar un arreglo en la escuela, algo que pueda sumar, en eso, en eso sí estoy súper de acuerdo, él es entusiasta en los nuevos proyectos”*

Aunque de la misma manera, en que él director del establecimiento promueve el foco en nuevos aprendizajes, estos en ocasiones y debido a las falencias existentes en las capacidades de gestión del equipo, hace que en reiteradas oportunidades algunos de estos nuevos proyectos, no se desarrollen en el tiempo establecido y de una manera eficiente.

EPL5: *“En mi caso con formación ciudadana él ha sido, también me ha apoyado harto, en cada decisión que tomo me dice que sí, pero a veces cuando necesitamos tomar decisiones finales me dice no que no lo hemos conversado y ahí hay de repente ciertas cositas”*

EPL6: *“Sí, pero lo que le cuesta es la gestión, la gestión de los recursos de repente, nosotros tenemos un montón de proyectos como artísticos y cosas así, pero no se pueden desarrollar, porque los recursos no alcanzan o no se alcanzan a gestionar, pero en eso sí, cuando hay una ayuda de algún profe, en general, él apoya”*

Los directivos mencionan, que muchas veces no se pueden gestionar correctamente las diferentes propuestas, debido a que conviven con situaciones emergentes que limitan los tiempos y la eficacia en sus funciones, pese a ello, hacen énfasis en que el foco está siempre en el apoyo al docente, donde en conjunto identifican necesidades académicas para potenciar las prácticas pedagógicas de los estudiantes y profesores.

EDL3: *“Situaciones, por ejemplo, con estudiantes, de repente cambios de curso tenemos que hacer, nos piden reuniones los papás, tienen problemas con - también con la infraestructura, todo tipo de problemáticas, en realidad, en general.”*

EDL4: *“Se visualizó que hay una necesidad en lectoescritura o en lectura ¿ya? como origen de las dificultades académicas, se conversó con los colegas, se llegó a la conclusión junto a ellos que esa era la necesidad, por lo tanto, después se entregan lineamientos, vamos a hacer esto, esto y esto y ahora ya con fecha; vamos a partir con esto tal día, vamos a citar a los apoderados de los estudiantes más descendidos tal día”*

El equipo directivo menciona que están evaluando nuevas estrategias que puedan ser beneficiosas para todos los cursos, independientemente si hay estudiantes más o menos descendidos. Actualmente están en marcha acciones que potencien la lectoescritura, lo cual según señalan ya está institucionalizado dentro del establecimiento y adaptado para cada nivel.

EDL5: *“Sí, es que tenemos dos, por ejemplo, tipos de estrategia ahí al respecto, hay estrategias que son institucionales, por ejemplo, estamos generando lectura, modelada, interactiva, silenciosa; de acuerdo al nivel obviamente de acuerdo al nivel, pero que se va a establecer como un momento institucional, en ambas jornadas el que todas las asignaturas dejen un instante dentro de sus clases para un momento de lectura; también ha sido entregado como un lineamiento institucional, ahora hay otros elementos que son propios a cada curso”*

Por otra parte, los docentes mencionan que, actualmente no cuentan con la jefa de UTP titular, por lo que, desde hace un tiempo llego un nuevo jefe UTP que llego en comisión servicio, sin embargo, destacan el aporte del actual UTP, haciendo énfasis en que ha potenciado las prácticas docentes. Desde la percepción de los participantes, señalan que le ha dado un orden al establecimiento, sobre todo en la parte técnica-pedagógica, organizando reuniones al menos una vez a la semana de manera fija. Se destaca la buena disposición y la retroalimentación constructiva.

EPL5: *“ [...] Porque estoy súper de acuerdo con lo que comentan los colegas que siento que nos hacía mucha falta, por decirlo de alguna manera, tuvimos hartoo tiempo sin jefe de UTP y creo que fue bueno porque ahora tenemos un orden, tenemos una persona a la cual acudir cuando tenemos dudas, respecto a ese tipo de cosas, también creo que es una persona que tiene una personalidad como - una disposición, súper buena disposición es una persona*

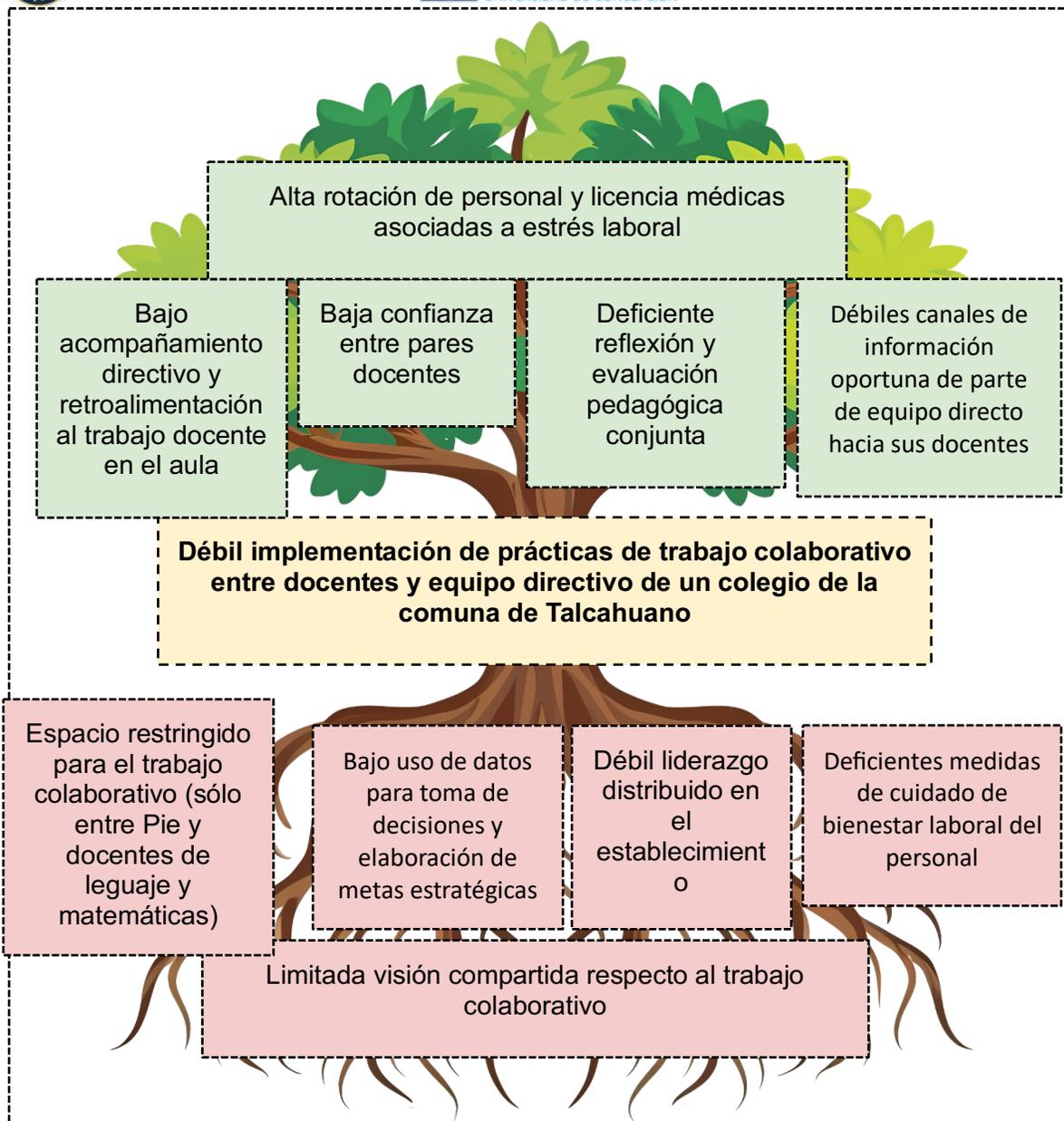
abierta que uno puede llegar a conversar, preguntarle alguna duda, una persona a la que uno no le tiene miedo si es que comete un error”

De acuerdo con los resultados expuestos, es posible resumir los resultados en los siguientes grandes temas:

- 1. Hay poco tiempo destinado al trabajo colaborativo entre docentes.*
- 2. Estos espacios colaborativos se restringen al trabajo del equipo PIE con profesores del área de lenguaje y matemática. Dejando fuera a otras disciplinas.*
- 3. No hay mayores resistencias a la retroalimentación del trabajo en aula por parte del profesorado, ya que es una práctica ya instaurada, si debe hacerse sistemáticamente y mejorar los mecanismos de coordinación y aviso de cuándo y cómo se llevarán a cabo.*
- 4. En cuanto al tipo de liderazgo del nuevo equipo directivo, se percibe que hay por parte del nuevo director habilidades de capacidad de escucha activa y entusiasmo por llevar a cabo mejoras. Aspecto que es cercano al liderazgo de tipo distribuido, pero aún falta afianzar conocimiento técnico y de gestión por parte de éste para, avanzar en que ese liderazgo se afiance e impacte en los aprendizajes.*
- 5. Es necesario tiempo para afianzarse como equipo directivo, ya que hay alta rotación y licencia de este cuerpo de profesionales, lo que ha afectado el cimentar las capacidades de gestión del equipo directivo como tal.*
- 6. Hay confusión o falta de una visión compartida sobre el trabajo colaborativo, es decir que se espera del grupo de docentes, aquello puede ser por la falta del afianzamiento en el cargo por parte del líder o por falta de prácticas de trabajo colaborativo en donde se comparta y debata esta visión común de mejora que necesita el establecimiento para mejorar sus aprendizajes.*
- 7. Hay que mejorar los canales de comunicación efectiva entre equipo directivo y profesores, ya que las retroalimentaciones o no se hacen a todo el profesorado o no alcanzan a realizarlas en el tiempo pertinente para que existan impactos positivos en las prácticas.*

Figura N°1

Esquema árbol de problemas



El presente capítulo se presentan las actividades que conforman la propuesta de mejora diseñada para fortalecer el trabajo colaborativo entre los docentes y el equipo directivo de un colegio de la comuna de Talcahuano, considerando un año académico para su implementación. Esta propuesta se articula en torno a objetivos y metas específicas, orientadas a fomentar una visión compartida sobre el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y fortalecer el rol del equipo directivo en torno a la toma de decisiones basada en datos, con el propósito de instaurar un liderazgo pedagógico distribuido y efectivo. Finalmente se dispone de una propuesta de distribución temporal en formato de carta Gantt semestral para la implementación de las actividades diseñadas.

Objetivo general

Fortalecer las prácticas de trabajo colaborativo entre docentes y equipo directivo de un colegio de la comuna de Talcahuano.

Objetivos Específicos

1. Mejorar la comunicación efectiva y el co-cuidado colectivo entre el equipo directivo y los profesores del establecimiento.
2. Desarrollar una visión compartida respecto al trabajo colaborativo entre el equipo directivo y docente.
3. Fomentar un liderazgo pedagógico distribuido en el establecimiento con utilización de evidencia en datos para la mejora continua.

Resultados esperados

1. Hay una mejora percibida de la comunicación efectiva entre equipo docente y profesores, así como generación de estrategias concretas de co-cuidado del personal del establecimiento.
2. El equipo directivo y el profesorado comparten una visión común respecto al trabajo colaborativo al interior de la comunidad educativa.
3. Se amplían las horas de colaboración docente, así como las retroalimentación y supervisión de esta estrategia por parte del equipo directivo.
4. Se desarrollan actividades intencionadas durante el año para la mejora del co- cuidado del bienestar laboral en el establecimiento.
5. Se aumentan las instancias de retroalimentación de la labor pedagógica por parte del equipo directivo hacia la labor del profesorado, así como los espacios de participación colectiva en elaboración de PME tomando en cuenta datos del establecimiento.

Metas y medios de verificación

| | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo Específico 1 | Mejorar la comunicación efectiva y el co-cuidado colectivo entre el equipo directivo y los profesores del establecimiento. |
| Resultado esperado | Hay una mejora percibida de la comunicación efectiva entre equipo docente y profesores, así como generación de estrategias concretas de co-cuidado del personal del establecimiento. Se desarrollan actividades intencionadas durante el año para la mejora del co-cuidado del bienestar laboral en el establecimiento. |
| Indicadores de resultado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entre el 60% al 80% del profesorado declara que hay una mejora de la comunicación entre docentes y entre el equipo directivo y el profesorado. 2. Realización de dos jornadas al año de autocuidado y de co- cuidado colectivo para el personal del establecimiento. |
| Medio de verificación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuesta de percepción docente/directiva respecto a la satisfacción de la comunicación asertiva grupal. 2. Cronograma de Implementación detallado que indique los objetivos y diseño de ambas jornadas para el personal educativo. |

| | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 3. Encuesta de satisfacción docente sobre ambas jornadas anuales (autocuidado y co cuidado). |
| Objetivo Específico 2 | Desarrollar una visión compartida respecto al trabajo colaborativo entre el equipo directivo y docente. |
| Resultado esperado | El equipo directivo y el profesorado comparten una visión común respecto al trabajo colaborativo al interior de la comunidad educativa. Se amplían las horas de colaboración docente, así como las retroalimentación y supervisión de esta estrategia por parte del equipo directivo. |
| Indicadores de resultado | 3. El 85% de los docentes demuestran comprensión y cohesión respecto a la visión del trabajo colaborativo. 4. El 100% de los que componen el equipo directivo perciben la importancia de generar una visión compartida sobre el concepto de trabajo colaborativo. |
| Medio de verificación | 4. Documento escrito que contenga plasmada visión compartida, aprobada por docentes y directivos, respecto al concepto de trabajo colaborativo y su impacto. 5. Encuesta de percepción docente/directiva respecto a la comprensión y cohesión de la visión del trabajo colaborativo elaborada. 6. Acuerdo firmado por equipo directivo de aumento de horas de actividades de colaboración de 1 a 2 a la semana, abarcando durante el primer año a dos asignaturas más aparte de lenguaje y matemáticas. |
| Objetivo Específico 3 | Fomentar un liderazgo pedagógico distribuido en el establecimiento con utilización de evidencia en datos para la mejora continua. |
| Resultado esperado | Se aumentan las instancias de retroalimentación de la labor pedagógica por parte del equipo directivo hacia la labor del profesorado, así como los espacios de participación colectiva en elaboración de PME tomando en cuenta datos del establecimiento. |
| Indicadores de resultado | 1. Establecimiento formal de 2 instancias de retroalimentación al año de la labor en aula de cada profesor/a del establecimiento (una por semestre), por parte del equipo directivo. |

| | |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 2. Realización de dos jornadas al año sobre metas estratégicas basadas en datos para la mejora del PME. |
| Medio de verificación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pautas de retroalimentación de docencia en aula. 2. Actas de Reunión “jornadas de consulta sobre mejora del PME”, que reflejen la participación y acuerdos alcanzados. 3. Cronograma de Implementación: cronograma detallado que indique los plazos y etapas de la implementación de ambas actividades. |

Propuesta de mejora para la implementación de talleres pedagógicos, para el fortalecimiento comunicación efectiva y el trabajo colaborativo entre equipo directivo y docentes.

A continuación, se presenta una propuesta para la implementación de talleres pedagógicos para la mejora de la comunicación efectiva entre el equipo directivo y docente. La presente propuesta se establece debido a la poca eficacia en los espacios de colaboración entre equipo directivo y equipo docente, elemento clave para el correcto funcionamiento de las diferentes prácticas pedagógicas dentro del establecimiento.

A raíz de esto, el objetivo de la propuesta busca implementar una serie de talleres pedagógicos que puedan unificar espacios colaborativos entre educadores y directivos, fortaleciendo así las herramientas de comunicación entre los participantes de los procesos pedagógicos de los estudiantes.

Los talleres buscan explorar a través del personal del establecimiento, tanto directivos como educadores, unificando experiencias entre los funcionarios que llevan más años de antigüedad en la escuela, como con los que se han ido integrando en los últimos años.

En esta línea, los talleres propuestos están exclusivamente diseñados para el personal del establecimiento, ya que para la creación de esta propuesta se tomaron en cuenta los resultados percibidos a los equipos directivos y docentes de la Escuela Corneta Cabrales. Es por esto, que en una primera instancia se busca socializar esta información con los participantes, por medio de una jornada de reflexión, donde se mencionan los resultados de la etapa diagnóstica y se hace entrega de la propuesta.

Para abordar esta propuesta es determinante que, entre el equipo directivo y el equipo de docentes, se establezca un clima de confianza y respeto, donde se pueda llevar a cabo la participación dentro de los talleres. Este espacio colaborativo busca una mejora sustantiva entre la comunicación asertiva y eficaz, tanto de parte de los directivos como de los docentes.

La ejecución de la propuesta de mejora se proyecta para los meses de marzo-diciembre, promoviendo que tanto docentes como directivos se integren de una manera sostenida y gradual a lo largo del año. Esta propuesta permite un acompañamiento no solo a las prácticas pedagógicas, ya que invita a los docentes que presentan resistencia al cambio, a involucrarse de una manera progresiva e íntegra a participar de la toma de decisiones de manera colaborativa.

Por lo que, la implementación de los talleres no va a estar solo enfocado en estrategias pedagógicas, más bien invita a los docentes a sentirse parte de los procesos internos del establecimiento, a través de prácticas innovadoras que puedan facilitar espacios de aprendizaje cooperativo.

Justificación Propuesta de Mejora Educativa.

Según la propia percepción de los docentes, se establece como punto crítico los pocos espacios que tienen para llevar cabo instancias de trabajo colaborativo tanto entre docentes y como con el equipo directivo. La propuesta se refuerza en ideas de Krichesky, G. y Murillo, F. quienes refuerzan la idea de prácticas colaborativas que puedan potenciar el aprendizaje de los docentes. Es por esto que, el priorizar instancias de trabajo colaborativo puede tener un efecto positivo no solo en docentes y equipos directivos, más bien en toda la comunidad educativa, autores como Duffy destacan que prácticas colaborativas pueden beneficiar las relaciones personales en el contexto educativo, potenciando a un más el objetivo de la propuesta.

El unificar espacios colaborativos en los docentes es clave para mantener cohesionado los lineamientos pedagógicos, por lo que, es importante que el equipo directivo brinde estas instancias, a través de acciones que acerquen a los docentes a mantener un sentido de pertenencia con estas prácticas y/o estrategias compartidas.

Ejecución de talleres pedagógicos para la mejora de la comunicación efectiva y trabajo colaborativo.

En este punto la ejecución de los talleres se implementa por medio de talleres pedagógicos, los cuales fueron previamente establecidos para afrontar de una manera práctica y eficiente las instancias de colaboración entre directivos y docentes, por lo que, la estructura de los talleres busca brindar una mejora sostenida en la comunicación efectiva en los espacios colaborativos dentro del establecimiento.

Objetivo General de talleres pedagógicos:

Fortalecer la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo entre equipo directivo y docentes, promoviendo prácticas de colaboración y responsabilidad compartida en la toma de decisiones de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Así como el fortalecimiento del liderazgo distribuido en el equipo directivo con enfoque en la toma de decisiones en base e evidencia.

Objetivos Específicos talleres pedagógicos:

- Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.
- Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.

Recursos para la implementación.

Recursos Humanos:

1. **Moderador Talleres:** Docente encargado de liderar el proceso, guiar y mediar los talleres. Con experiencia en estrategias de resolución de conflictos y en equipos directivos.
2. **Docentes de Apoyo:** Profesionales encargados de la preparación del taller, encargados del espacio y de la gestión de los recursos materiales para la realización del taller. Insumos a través de recursos tecnológicos y material concreto.
3. **Coordinador de los Talleres:** Docente del equipo directivo, encargado de la planificación anual, seguimiento y evaluación del desarrollo de los talleres.
4. **Equipo Multidisciplinario:** Psicólogo con experiencia en mediación en grupo focal, en resolución de conflictos y en brindar apoyo emocional a través de prácticas grupales.
5. **Técnico Informático:** Encargado de herramientas digitales, amplificación y especialista en programas educativos.

Recursos materiales:

1. **Material pedagógico:** Recursos educativos por asignaturas, elaboración didáctica de material de apoyo para los diferentes talleres, guías de orientación/actividades, instrumentos de evaluación y autoevaluación.
2. **Equipos Audiovisuales:** Amplificación, herramientas para proyectar presentaciones y facilitadores de interacción entre los participantes de los talleres.
3. **Conectividad:** Conexión estable a internet para recursos didácticos en línea
4. **Registros de participación:** Registro fotográfico, registros audiovisuales, actas de asistencia y certificados de participación para los participantes del taller.

Planificación talleres pedagógicos:

Se propone con el objetivo de explorar entre las diversas prácticas pedagógicas de directivos y docentes, a través de la planificación de talleres pedagógicos, orientados en la unificación de instancias para el trabajo colaborativo y el fortalecimiento de la comunicación entre docentes y equipos directivo.

Para ello, se establecen lineamientos específicos que se llevarán a lo largo de todo el año, desde marzo a diciembre. Por lo que, se dividirán en sesiones de módulos teóricos y talleres prácticos, buscando la manera más efectiva de poder integrar los contenidos, estrategias y prácticas a la realidad del establecimiento.

Es por ello, que, ante las escasas instancias para realizar trabajo colaborativo entre pares, se espera que los docentes de asignatura y los que recientemente se integraron al establecimiento, puedan compartir experiencias con educadores con más años en su función, por lo que, es indispensable que se puedan dar las condiciones adecuadas para la generación de diálogos constructivos para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

5.8. Carta Gantt- Calendario propuesta de mejora 2024

| Actividad | Marzo | | Abril | | Mayo | | Junio | | Agosto | | Septiembre | | Octubre | | Noviembre | | Diciembre |
|---------------------|-------|---|-------|---|------|---|-------|---|--------|---|------------|---|---------|---|-----------|---|-----------|
| SEMANA | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 |
| “Jornada 0” | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Módulo N°1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller práctico N°1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Módulo N°2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller práctico N°2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Módulo N°3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller práctico N°3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Módulo N°4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taller práctico N°4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cierre | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Es importante destacar que esta propuesta de distribución temporal de actividades es flexible y está sujeta a modificaciones según las dinámicas y necesidades cambiantes del ambiente escolar. La flexibilidad garantiza que se puedan realizar ajustes necesarios para adaptarse de manera efectiva a cualquier cambio o situación que pueda surgir durante la implementación del proyecto de mejora escolar, asegurando así su éxito e impacto positivo en la comunidad educativa.

Estructura anual talleres pedagógicos.

Jornada cero

La primera sesión de los talleres pedagógicos se enfoca en una jornada de sensibilización dirigida a docentes y equipo directivo, por lo que, se socializarán los resultados de la etapa diagnóstica y la entrega de la propuesta de mejora con los resultados percibidos, donde se menciona la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo como puntos clave para el desarrollo de la mejora.

Módulo N°1 Fundamentos Colaboración.

El objetivo del primer módulo es proveer brevemente a docentes y directivos sobre la importancia del trabajo colaborativo, a través de fundamentos básicos sobre la colaboración y la comunicación efectiva, respondiendo a preguntas como ¿En qué momento de mi quehacer pedagógico genero colaboración entre docentes?, ¿Cómo puedo mantener una comunicación efectiva con mis pares?

Módulo N°1 Colaboración en Contextos Educativos

En el presente módulo se compartirá un material audiovisual relacionado a un conflicto emergente, en la que la colaboración es clave para resolver la problemática dentro de una sala de profesores, tanto a directivos como a docentes se les proporcionará guías de orientaciones, con alternativas sobre como manejarían la situación que están presenciando y que problemas pueden identificar dentro de la misma situación. Al finalizar se intercambiarán las respuestas con el docente o directivo que tengan más cercano y se realizará una retroalimentación en conjunto.

Taller práctico N°1 Role Playing.

Dentro del primer taller práctico, se enfocará directamente en el fortalecimiento de habilidades de comunicación efectiva a través de role-playing. Donde se dará a conocer un caso ficticio dentro del establecimiento, se clasificarán en grupos aleatorios, con orientaciones específicas del mediador por medio de 5 roles, donde se responden preguntas como: ¿Qué solución

presentarían? ¿Quiénes se oponen a esta medida? Los roles serán: Directivo (1), opositores (2), indeciso entre la solución y problema (1) y a favor de la solución (1). Posterior a la actividad se dará espacios para reflexiones voluntarias y feedback.

Taller práctico N° 1 Autoevaluación.

Para el segundo taller práctico, se establecerá una jornada de reflexión en relación con las prácticas pedagógicas de docentes y directivos, para obtener información concreta sobre cómo perciben la visión y la misión compartida dentro del establecimiento. Se le entregará a cada participante un instrumento de autoevaluación, para que cada uno conteste en función del proyecto educativo institucional de la escuela.

Módulo N°2 Modelos de Colaboración entre Docentes y Directivos.

En el presente módulo, se presentarán modelos de colaboración entre docentes y directivos, los cuales deberán compartir ideas y experiencias en base a los modelos presentados. Una vez finalizada la revisión de los modelos de colaboración, los participantes del taller deberán comentar que modelos se acercan más a la realidad y al contexto actual de su establecimiento. Al finalizar se entregará material didáctico con cada uno de los modelos presentados.

Modulo N°2 Planificación y evaluación colaborativa

De manera aleatoria, se clasificarán grupos constituidos por docentes de general básica, lenguaje y matemática, con docentes de asignatura, equipo PIE y equipo directivo. Con el objetivo de diseñar una planificación y una evaluación que pueda ser implementada durante las asignaturas correspondientes de manera formativa. En el caso de los directivos, les corresponderá realizar un acompañar y realizar un seguimiento a las asignaturas donde se realice la mencionada evaluación.

Taller N°2 Presentación planificación y evaluación colaborativa

Cada grupo constituido durante el último módulo N°2, tendrá que compartir su experiencia en base a la evaluación formativa que se planificó en conjunto, independientemente de si se alcanzó a tomar o no la evaluación a los estudiantes. Entendiendo que los talleres pedagógicos no buscan generar una sobrecarga adicional al quehacer pedagógico, más bien se espera que en las instancias

de los talleres se pueda mantener una comunicación efectiva y eficiente por medio del trabajo colaborativo.

Módulo N°3 Establecer liderazgo distribuido.

Se establecen en el presente módulo, los lineamientos para establecer responsabilidades compartidas entre docentes y directivo, por medio de un liderazgo que pueda ser distribuido por todo el equipo de educadores. Se busca implementar que tanto el equipo docente como directivo, tengan un empoderamiento en respecto a la toma de decisiones asumiendo diferentes roles de liderazgo en las áreas académicas. Por lo que, se espera poder vincular los objetivos con la toma de decisiones, descentralizando la figura del director como único responsable de las decisiones, más bien distribuir este aspecto en función de las competencias de los educadores.

Módulo N°3 Prácticas de colaboración y responsabilidad compartida en la toma de decisiones.

En el módulo 3 se amplían los fundamentos referidos a las prácticas de colaboración y la responsabilidad compartida para la toma de decisiones dentro del establecimiento. Módulo liderado por equipo directivo, se socializan aspectos académicos de los estudiantes, por lo que, durante la sesión, los docentes tendrán la oportunidad de proponer orientaciones pedagógicas al equipo directivo y discutir constructivamente las diferentes metas para el segundo semestre desde un punto de vista académico. Se espera se puedan establecer metas comunes entre el equipo directivo y los docentes.

Módulo N°3 Prácticas de colaboración y responsabilidad compartida en la toma de decisiones.

Siguiendo con el módulo 3, se establecen objetivos y metas comunes para el desarrollo académico de los diferentes ciclos. Se busca promover en todo el equipo de educadores un sentido de responsabilidad compartida, en relación con las metas y objetivos colaborativamente establecidos.

Taller N°3 Establecer objetivos de manera colaborativa.

Durante el desarrollo del taller N°3, los participantes se dividirán en dos grupos correspondientes a su ciclo para abordar minuciosamente objetivos específicos de cada nivel. Una vez decretadas las metas comunes, cada grupo deberá presentarlas al resto de los participantes, esto

con el fin de cada docente y directivo esté al tanto de cada una de las metas académicas propuestas por todo el equipo.

Taller N°3 Construcción de evaluaciones

En relación con el según taller del módulo 3, los docentes trabajaran de manera colaborativa para la construcción de instrumentos de evaluación según sus ciclos correspondientes, reflejando de manera efectiva el progreso y desempeño académico actual de los estudiantes. Por lo que, se espera se puedan ir integrando de manera coherente cada uno de los aspectos revisados y vistos durante los módulos 3. Se solicitará que, a través de un consenso en cada uno de los grupos, dos participantes desglosen cada instrumento de evaluación construido.

Módulo N°4 Jornada de autocuidado

En lo que respecta al módulo N°4, la sesión comenzará por medio de una pausa activa. La cual será ejecutada por el docente de educación física, donde se espera que, a través de juegos colaborativos y la actividad física, se pueda establecer un clima lúdico entre docentes y directivos. Una vez finalizada la pausa activa, se realizará una jornada de autocuidado liderada por psicólogo y coordinador, donde se diseñan pautas de autocuidado.

Módulo N°4 Técnicas de escucha activa

En este taller, se busca proveer espacios de confianza y respeto entre docentes y directivos, donde se focaliza a través de diálogos abiertos, donde los diferentes participantes vayan destacando aspectos positivos, estrategias y/o material didáctico que les haya servido durante la práctica pedagógica. Al finalizar el diálogo abierto el psicólogo entregara fundamentos de cómo generar espacios de reflexión entre directivos y docentes.

Módulo N°4 cierre talleres pedagógicos.

El módulo N°4 se destinará a una jornada de reflexión, en la que se compartirán reflexiones individuales y grupales sobre el año académico, evaluación de las prácticas pedagógicas realizadas en el presente año escolar, se socializarán los resultados de cada una. Esclareciendo cuáles tuvieron mayor o menor impacto en la comunidad. Fomentar el intercambio de ideas y experiencias a lo largo de los talleres. Se presentará una síntesis de todos los talleres que se hicieron durante todos los meses de la ejecución de la propuesta. Para finalizar se realizará una autoevaluación enfocada principalmente a las prácticas de comunicación efectivas y trabajo colaborativo, con el fin de conocer

la opinión de los educadores respecto a los próximos pasos a seguir, para así poder identificar las prioridades fortaleciendo esta propuesta de manera sostenida en el tiempo.

Estos talleres pedagógicos proporcionarán una mejora no solo desde el punto de vista conceptual, sino también, un cambio en la percepción de los educadores respecto a su responsabilidad con la institución. Al finalizar cada docente deberá completar una encuesta que permita levantar información, en relación con la consolidación de los aprendizajes de los talleres, garantizando una mejora sostenida en la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo entre directivos y docentes.

MÓDULO N°1. ESTRATEGIAS COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla X: Jornada Cero.

| OBJETIVO | CAMPO TEMATICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Comunicación efectiva y trabajo colaborativo. b) Sensibilización de docentes y equipo directivo. c) Propuesta de mejora</p> | <p>a) Socialización de los resultados obtenidos durante la etapa diagnóstica. b) Presentación y discusión de la propuesta de mejora. c) Reflexión sobre la importancia de la comunicación efectiva. d) Talleres y dinámicas orientadas a fomentar el trabajo colaborativo.</p> | <p>a) Participación de los docentes y equipo directivo en las actividades. b) Comprensión de los resultados de la etapa diagnóstica. c) Aportación de ideas y sugerencias durante la discusión de la propuesta de mejora.</p> | <p>Documento con las propuestas de mejora discutidas y consensuadas. Plan de acción para implementar la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo en el entorno educativo. Compromisos adquiridos por el equipo docente y directivo para mejorar las prácticas pedagógicas.</p> |

MÓDULO N°1. ESTRATEGIAS COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla X: Módulo 1 Fundamentos de Colaboración.

| OBJETIVO | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas. | <p>a) Importancia del trabajo colaborativo.</p> <p>b) Fundamentos de la colaboración.</p> <p>c) Comunicación efectiva en el entorno educativo.</p> | <p>a) Introducción a los conceptos básicos de la colaboración.</p> <p>b) Discusión sobre la importancia del trabajo colaborativo en el quehacer pedagógico.</p> <p>c) Reflexión y respuesta a preguntas clave:</p> <p>¿Cómo mantener una comunicación efectiva con los pares?</p> <p>¿En qué momento se genera la colaboración entre docentes?</p> | <p>a) Comprensión de los fundamentos de la colaboración.</p> <p>b) Participación en las discusiones y reflexiones sobre el trabajo colaborativo.</p> <p>c) Aplicación de los conceptos en situaciones prácticas o simuladas.</p> | <p>Resumen escrito de los fundamentos de la colaboración y comunicación efectiva.</p> <p>Compromiso de implementar técnicas de comunicación efectiva con los pares.</p> |

MÓDULO N°1. ESTRATEGIAS COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla X: Módulo 1 Colaboración en Contextos Educativos

| OBJETIVO | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y docente.</p> | <p>a) Colaboración en la resolución de conflictos en entornos educativos. b) Dinámicas de trabajo en equipo entre docentes y directivos.</p> | <p>a) Revisión de material audiovisual que presenta un conflicto emergente en una sala de profesores. b) Uso de guías de orientación que ofrecen alternativas para manejar la situación y reconocer los problemas subyacentes. c) Sesión de retroalimentación conjunta para discutir las respuestas y soluciones propuestas.</p> | <p>a) Participación en el análisis del material audiovisual. b) Efectividad en proponer alternativas colaborativas para manejar el conflicto. c) Capacidad para identificar los problemas dentro de la situación presentada.</p> | <p>Documento con las alternativas propuestas para manejar el conflicto. Lista de problemas identificados y las soluciones colaborativas sugeridas. Conclusiones extraídas de la retroalimentación conjunta, incluyendo posibles mejoras para la práctica docente y directiva en situaciones similares.</p> |

MÓDULO N°1. ESTRATEGIAS COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla X: Taller N°1 Role Playing.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Fortalecimiento de habilidades de comunicación efectiva.</p> <p>b) Manejo de conflictos y toma de decisiones en contextos educativos.</p> | <p>a) Role-playing a través de un caso ficticio dentro de un establecimiento educativo.</p> <p>b) Clasificación de los participantes en grupos aleatorios con asignación de roles específicos: Directivo, opositores, indeciso y a favor de la solución.</p> <p>c) Realización del role-playing donde los grupos deben responder a preguntas clave, como:</p> <p>¿Qué solución presentarían?</p> <p>¿Quiénes se oponen a esta medida?</p> | <p>a) Participación y efectiva en el role-playing.</p> <p>b) Habilidad para desempeñar el rol asignado y contribuir a la resolución del problema.</p> <p>c) Capacidad para reflexionar sobre la experiencia y aportar ideas constructivas durante el feedback.</p> | <p>Registro de reflexiones y aprendizajes obtenidos de la actividad.</p> <p>Documento o resumen de las soluciones propuestas por cada grupo, incluyendo el análisis de las posturas.</p> |

MÓDULO N°1. ESTRATEGIAS COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla X: Taller N°1 Autoevaluación

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Reflexión sobre las prácticas pedagógicas. b) Autoevaluación en relación con el proyecto educativo institucional (PEI). c) Percepción de la visión y misión compartida dentro del establecimiento educativo.</p> | <p>a) Jornada de reflexión en la que docentes y directivos analizan sus prácticas pedagógicas. b) Discusión sobre cómo perciben y alinean su trabajo con la visión y misión del establecimiento. c) Entrega de un instrumento de autoevaluación a cada participante.</p> | <p>a) Precisión y sinceridad en la autoevaluación, reflejando una comprensión clara del PEI. b) Aportación de ideas y reflexiones durante las discusiones grupales.</p> | <p>Resumen de las percepciones del grupo sobre la visión y misión del establecimiento, a través de las discusiones. Instrumento de autoevaluación completo por cada participante.</p> |

MÓDULO N°2. ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS

Tabla X: Módulo N°2 Modelos de Colaboración entre Docentes y Directivos.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Modelos de colaboración entre docentes y directivos. b) Adaptación de modelos de colaboración al contexto educativo actual. c) Intercambio de ideas y experiencias sobre prácticas colaborativas.</p> | <p>a) Presentación de varios modelos de colaboración entre docentes y directivos. b) Reflexión colectiva sobre cuáles de los modelos de colaboración se ajustan mejor a la realidad y contexto actual del establecimiento. c) Entrega de material didáctico de los modelos de colaboración revisados.</p> | <p>a) Contribución constructiva en la reflexión grupal, sobre la adaptación de los modelos al contexto del establecimiento. b) Intercambio de ideas y experiencias de acuerdo con el contexto de la escuela.</p> | <p>Selección de los modelos de colaboración que mejor se ajustan al contexto del establecimiento. Material didáctico entregado de los modelos de colaboración revisados.</p> |

MÓDULO N°2. ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS

Tabla X: Módulo N°2 Planificación y Evaluación Colaborativa.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Planificación y evaluación formativa en el contexto educativo.</p> <p>b) Colaboración interdisciplinaria entre docentes y equipo directivo.</p> | <p>a) Clasificación aleatoria de grupos compuestos por docentes de distintas áreas: general básica, lenguaje, matemática, docentes de asignatura, equipo PIE y equipo directivo.</p> <p>b) Diseño colaborativo de una planificación y evaluación formativa que</p> | <p>a) Relevancia de la planificación y evaluación formativa diseñada.</p> <p>b) Aplicación adecuada de la evaluación en las asignaturas correspondientes.</p> <p>c) Efectividad del acompañamiento y seguimiento realizado por el equipo directivo.</p> | <p>Registro de la implementación de la evaluación en las asignaturas correspondientes.</p> <p>Informe del equipo directivo sobre el acompañamiento y seguimiento realizado, a través de observaciones y retroalimentación.</p> |

| | | | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | | <p>pueda ser implementada en las asignaturas correspondientes.</p> <p>c) Implementación de la evaluación formativa diseñada durante las asignaturas correspondientes</p> | | |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

MÓDULO N°2. ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS

Tabla X: Taller N°2 Presentación Planificación y Evaluación Colaborativa.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Evaluación formativa y retroalimentación en contextos colaborativos.</p> <p>b) Comunicación efectiva y trabajo colaborativo en entornos pedagógicos.</p> <p>c) Reflexión sobre la experiencia de planificación e implementación de evaluaciones.</p> | <p>a) Presentación por parte de cada grupo sobre su experiencia con la planificación y/o implementación de la evaluación formativa diseñada en el módulo anterior.</p> <p>b) Discusión abierta sobre los desafíos y aprendizajes, independientemente de si la evaluación fue aplicada a los estudiantes.</p> | <p>a) Presentación de la experiencia del grupo respecto a la evaluación formativa.</p> <p>b) Reflexión y discusión grupal.</p> <p>c) Identificar y comunicar aprendizajes a través de desafíos en el proceso de planificación e implementación de la evaluación.</p> | <p>Socializar experiencia por grupo, destacando los aprendizajes claves y las áreas de mejora.</p> |

MÓDULO N°3. Establecer Liderazgo Distribuido a través de Prácticas de Colaboración

Tabla X: Módulo N°3 Establecer Liderazgo Distribuido.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Prácticas de liderazgo distribuido. b) Responsabilidades compartidas entre docentes y directivos. c) Descentralización del liderazgo en la toma de decisiones.</p> | <p>a) Presentación y discusión de los lineamientos para establecer responsabilidades compartidas entre docentes y directivos. b) Desarrollo de un plan para distribuir responsabilidades y liderazgo en función de las competencias de los educadores.</p> | <p>a) Comprensión de los principios de liderazgo distribuido y su importancia en el contexto educativo. b) Diseño de un plan efectivo que distribuya las responsabilidades de liderazgo en el equipo.</p> | <p>Plan de liderazgo distribuido, con roles y responsabilidades definidas para docentes y directivos.</p> |

MÓDULO N°3. Establecer Liderazgo Distribuido a través de Prácticas de Colaboración

Tabla X: Módulo N°3 Prácticas de Colaboración y Responsabilidad Compartida en la Toma de decisiones.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMATICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Prácticas de colaboración para la toma de decisiones.</p> <p>b) Metas académicas para el segundo semestre.</p> <p>c) Comunicación y colaboración entre docentes y equipo directivo.</p> | <p>a) Se socializan aspectos académicos de los estudiantes.</p> <p>b) Espacio para que los docentes propongan ideas y experiencias pedagógicas.</p> <p>c) Discusión constructiva entre docentes y directivos sobre metas académicas.</p> <p>d) Colaboración para establecer metas comunes.</p> | <p>a) Establecer metas académicas para el segundo semestre.</p> <p>b) Propuestas pedagógicas con los fundamentos de colaboración y responsabilidad compartida discutidos en el módulo.</p> | <p>Documento que resuma las orientaciones pedagógicas propuestas por los docentes.</p> <p>Informe sobre el taller, destacando las discusiones claves y los acuerdos alcanzados en relación con las metas para el segundo semestre.</p> |

MÓDULO N°3. Establecer Liderazgo Distribuido a través de Prácticas de Colaboración

Tabla X: Módulo N°3 Prácticas de Colaboración y Responsabilidad Compartida en la Toma de decisiones.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Establecimiento de objetivos y metas comunes para el desarrollo académico de los diferentes ciclos.</p> <p>b) Fomento de la responsabilidad compartida entre el equipo de educadores.</p> <p>c) Colaboración en la planificación y evaluación académica.</p> | <p>a) Reunión de educadores de diferentes ciclos para definir objetivos y metas académicas comunes.</p> <p>b) Actividades grupales para diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos.</p> | <p>a) Participación de los educadores en el proceso de definición de metas.</p> <p>b) Estrategias implementadas para alcanzar los objetivos.</p> | <p>Informe de seguimiento.</p> <p>Informe sobre el taller, destacando las discusiones claves y los acuerdos alcanzados en relación con las metas propuestas.</p> |

MÓDULO N°3. Establecer Liderazgo Distribuido a través de Prácticas de Colaboración

Tabla X: Taller N°3 Establecer Objetivos de manera Colaborativa.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Metas académicas establecidas por ciclos educativos.</p> <p>b) Socializar metas académicas con el resto de los docentes y equipo directivo.</p> | <p>a) Los participantes se dividirán en dos grupos, según su ciclo para enfocarse en objetivos específicos de cada nivel.</p> <p>b) Cada grupo establecerá metas comunes relevantes para su ciclo.</p> <p>c) Cada grupo presentará sus metas al resto de los participantes para que todos estén informados.</p> | <p>a) Presentar metas académicas de manera clara y persuasiva al resto del taller.</p> <p>b) Garantizar que todas las metas académicas sean inclusivas y consideren diferentes perspectivas.</p> | <p>Generar plan de acción acorde a los criterios establecidas en las actividades del taller.</p> <p>Seguimiento del equipo directivo para implementar las metas acordadas, asegurando la participación y el compromiso de todo el equipo educativo.</p> |

MÓDULO N°3. Establecer Liderazgo Distribuido a través de Prácticas de Colaboración

Tabla X: Taller N°3 Construcción de Evaluaciones.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Promover estrategias de trabajo colaborativo, para la toma de decisiones de al menos un área pedagógica entre equipo directivo y equipo docente.</p> | <p>a) Metas académicas establecidas por ciclos educativos. b) Socializar metas académicas con el resto de los docentes y equipo directivo.</p> | <p>a) Los participantes se dividirán en dos grupos, según su ciclo para enfocarse en objetivos específicos de cada nivel. b) Cada grupo establecerá metas comunes relevantes para su ciclo. c) Cada grupo presentará sus metas al resto de los participantes para que todos estén informados.</p> | <p>a) Presentar metas académicas de manera clara y persuasiva al resto del taller. b) Garantizar que todas las metas y evaluaciones académicas sean inclusivas y consideren diferentes perspectivas.</p> | <p>Generar plan de acción acorde a los criterios establecidas en las actividades del taller. Seguimiento del equipo directivo para implementar las metas acordadas, asegurando la participación y el compromiso de todo el equipo educativo.</p> |

MÓDULO N°4. MÓDULO FINAL

Tabla X: Módulo N°4 Jornada de Autocuidado

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Integración de la actividad física y juegos colaborativos. b) Autocuidado y bienestar emocional para docentes y directivos.</p> | <p>a) Pausa activa dirigida por el docente de educación física, utilizando juegos colaborativos para fomentar el bienestar físico y la cohesión del grupo. b) Sesión de autocuidado, liderada por psicólogo y coordinador, para diseñar pautas de autocuidado personal y profesional.</p> | <p>a) Evaluar la comprensión y aplicación de las pautas de autocuidado presentadas por los participantes. b) Reflexionar acerca de los juegos colaborativos y como estos favorecen el bienestar de los participantes como resultado de las actividades de autocuidado.</p> | <p>Evaluación de las actividades, a través de la participación de los docentes y los directivos. Infografía que resuma las pautas de autocuidado diseñadas durante la jornada, proporcionando recursos y estrategias para que los docentes y directivos implementen en su rutina diaria.</p> |

MÓDULO N°4. MÓDULO FINAL

Tabla X: Taller N°4 Técnicas de Escucha Activa.

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Reflexión guiada sobre las prácticas educativas y la colaboración.</p> <p>b) Fomento de la confianza y el respeto en las relaciones interprofesionales entre docentes y directivos.</p> <p>c) Uso de diálogos abiertos para compartir experiencias y estrategias pedagógicas efectivas.</p> | <p>a) Organizar sesiones de diálogo donde docentes y directivos compartan aspectos positivos y estrategias útiles de su práctica pedagógica, así como material didáctico que haya resultado efectivo.</p> <p>b) Facilitar estrategias y materiales que hayan sido útiles, promoviendo un intercambio de ideas en docentes.</p> | <p>a) Generar reflexión sobre la profundidad y relevancia de las contribuciones hechas por los participantes durante los diálogos abiertos.</p> <p>b) Observar el nivel de participación y el respeto mostrado entre los participantes durante las discusiones.</p> | <p>Se dispondrá de material audiovisual correspondiente a la jornada, donde a través del registro de imágenes y video se pueda socializar con los demás participantes las diferentes prácticas sugeridas por el grupo.</p> |

MÓDULO N°4. MÓDULO FINAL

Tabla X: Módulo N°4 Jornada de Autocuidado

| OBJETIVOS | CAMPO TEMÁTICO | ACTIVIDADES | CRITERIO DE EVALUACIÓN | PRODUCTO FINAL |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenciar el trabajo colaborativo entre docentes, proporcionando espacios colaborativos entre diferentes asignaturas.</p> | <p>a) Reflexión y evaluación de las prácticas pedagógicas del año académico.</p> <p>b) Análisis de impacto de las prácticas pedagógicas en la comunidad educativa.</p> <p>c) Fomento del intercambio de ideas y experiencias para la mejora continua.</p> | <p>a) Compartir reflexiones individuales y grupales sobre el año académico y las prácticas pedagógicas implementadas.</p> <p>b) Socialización de los resultados de las prácticas pedagógicas, destacando aquellas con mayor y menor impacto.</p> <p>c) Presentación de una síntesis de</p> | <p>a) Evaluar la profundidad y la relevancia de las reflexiones compartidas por el equipo directivo y equipo docente.</p> <p>b) Medir a través de encuestas la percepción del impacto de las diferentes prácticas colaborativas y pedagógicas en la comunidad educativa.</p> | <p>Generar un plan detallado enfocado en las autoevaluaciones y opiniones recogidas por los docentes, estableciendo las prioridades y estrategias para mejorar la propuesta educativa de una manera sostenible en el tiempo.</p> |

| | | | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| | <p>d) Autoevaluación de la comunicación y colaboración entre educadores.</p> | <p>todos los talleres realizados a lo largo del año, evaluando su efectividad y relevancia.</p> <p>d) Autoevaluación enfocada en la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.</p> <p>Evaluación sobre indicadores que se deben mejorar, de cara al próximo año académico.</p> | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Capítulo nº4. Fundamentación teórica de la propuesta

Liderazgo pedagógico

Con el fin de lograr una mejora en la educación de forma sostenible y duradera, es esencial que las personas encargadas de liderar el proceso educativo en los establecimientos educativos se comprometan a desarrollar nuevas prácticas pedagógicas que permitan una gestión eficiente, enfocada en el fortalecimiento y acompañamiento de los/as docentes. “El liderazgo está orientado a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director pueda brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol” (Mineduc, 2019, p30).

De la misma manera, se espera que la persona encargada de guiar al equipo educativo logre influir, a través de un liderazgo pedagógico activo y que pueda promover integralmente los objetivos compartidos que se vayan estableciendo. En la misma línea otros autores plantean que "El liderazgo efectivo consiste en influir en los miembros de la organización para que alcancen las metas organizacionales a través de la comunicación, la motivación y la dirección estratégica" (Northouse, 2018, p. 5). "El liderazgo educativo eficaz a menudo se considera una palanca fundamental para la excelencia y la transformación de las prácticas de aprendizaje en toda la escuela" (Fullan, 2014, p. 89). A raíz de esto, es que los procesos de mejora deben ser debidamente planificados y pensados en el colectivo, ya que si bien sabemos que el equipo de dirección no entra al aula, tiene relación directa con el desempeño docente y en como estos, llevan a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de ella “el director no trabaja en las aulas, pero los efectos de una buena o mala dirección se perciben, indirectamente, en el trabajo eficaz que se lleva en ellas”(Acevedo Muriel, 2020).

Si bien el liderazgo pedagógico corresponde aún más a la docencia, no debe entenderse como un esfuerzo aislado o individual. Si el fin es mejorar la visión, praxis docente y procesos de aprendizaje, resultan necesarias dos acciones: la revolución de parte de la docencia y la articulación pedagógica con la administración (Robles Barrantes y Arguedas Zúñiga, 2020).

Para mantener cohesionado los lineamientos entre directivos y docentes, se deben aplicar diferentes recursos que fortalezcan tanto las prácticas de liderazgo como las de colaboración. Desde aquí, es que se debe innovar en diferentes herramientas para propiciar un mejoramiento en el liderazgo pedagógico.

Según Montecinos (2019), hay tres aspectos claves del liderazgo pedagógico:

1. El desarrollo de una visión de aprendizaje que se promueve a través de todas las acciones formativas en el centro escolar.
2. Tomar decisiones basadas en información que ha sido producida de manera rigurosa, permite dar respuestas más efectivas a los problemas identificados, ajustar oportunamente las acciones de mejora, así como reconocer y celebrar los avances y éxitos.
3. La colaboración para abordar los desafíos y celebrar los avances es lo que posibilita movilizar la mejora como un desafío colectivo de la comunidad escolar (p.4).

Consecuentemente con esto, existen diferentes modelos de liderazgo que pueden fortalecer la mejora educativa, pese a que no existe un consenso sobre qué modelo predomina, ya que, cada modelo se debe ajustar a las necesidades de la organización y su contexto. Entre los principales tipos de liderazgos estudiados, se describen el liderazgo instruccional, liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido.

Liderazgo instruccional

El liderazgo instruccional como modelo y teoría para la promoción de buenas prácticas para liderar la organización, esta principalmente centrado en el aprendizaje y en los resultados. Según Hallinger (2011), "el liderazgo instruccional se centra en las prácticas de liderazgo que fomentan un clima escolar positivo y promueven la enseñanza y el aprendizaje efectivos" (p. 126). Sin embargo, no deja de generar tensiones, ya que, algunos autores consideran que se centra de sobremanera en la enseñanza, por sobre el aprendizaje. Dentro de los autores que generan tensiones sobre este tipo de liderazgo, encontramos a Spillane (2012), quien menciona lo siguiente "El liderazgo instruccional, aunque ampliamente promovido como esencial para la mejora escolar, necesita ser reconsiderado y contextualizado más efectivamente dentro de las estructuras de las escuelas y las interacciones entre el personal para ser verdaderamente efectivo" (p. 376).

Por su parte, Heystek (2004) declara "aunque el liderazgo instruccional es reconocido como un elemento crucial para la mejora escolar, su implementación a menudo falla en considerar las complejidades culturales y estructurales dentro de las escuelas, limitando su efectividad" (p. 460). Si bien una de las valiosas aportaciones que fortaleció el modelo fue la relación entre el liderazgo educativo con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, fue ampliamente criticado por su excesiva carga de liderazgo en el director y por priorizar la acción de enseñar en lugar de aprender. (Pérez & Borges, 2020)

A pesar de las resistencias que pueda generar este tipo de liderazgo, no deja de ser una opción válida para los diferentes liderazgos que surgen dentro de las escuelas, este tipo de liderazgo favorece y dota al personal a una mejora continua “El liderazgo instruccional es esencial para impulsar la innovación y la efectividad pedagógica en las escuelas, sirviendo como catalizador para el cambio y la mejora continua” (Almeida, 2018, p. 102).

De aquí nace la importancia de un liderazgo que pueda desplegado hacia todos los profesores, para así poder aplicar de la mejor manera las estrategias pedagógicas con los estudiantes "La capacidad del liderazgo escolar para influir positivamente en los resultados de los estudiantes reside en gran medida en su habilidad para influir en las prácticas instruccionales de los profesores" (Marzano, Waters, & McNulty, 2005, p. 14).

Este tipo de liderazgo en el que se ha evidenciado que los docentes necesitan de un reconocimiento que estimule la mejora permanente, es decir el mejoramiento de las prácticas docentes no surgirá permanentemente del deber o anhelo por desarrollar aprendizajes sino también porque percibe que es reconocido, valorado y estimulado por la institución y sus liderazgos. (Molina & López, 2018)

Así como el liderazgo instruccional ha demostrado mejoras en los rendimientos de escolares, autores señalan que existe la posibilidad de complementar algunos tipos de liderazgos, “para ello es necesario tomar en cuenta que existen modelos que se complementan, y otros que representan diferencias cualitativas significativas.”(Pérez & Borges, 2020). Dentro del contexto de las escuelas, Robinson, Lloyd, y Rowe (2008) mencionan que, "el liderazgo instruccional tiene un efecto significativamente positivo en los resultados estudiantiles, especialmente cuando los líderes promueven y participan en el aprendizaje y la enseñanza efectiva en la escuela" (p. 666).

Es por esto, que el liderazgo instruccional no solo aporta al desarrollo de los educadores y de la comunidad educativa, ya que al ser una de las principales corrientes en los tipos de liderazgo, beneficiara directamente los resultados en el aprendizaje, "El liderazgo instruccional se ha demostrado como una de las principales influencias en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje" (Hallinger, 2011, p. 130).

Liderazgo transformacional

El modelo del liderazgo transformacional ofrece la oportunidad para que el liderazgo se pueda distribuir dentro de los establecimientos escolares, “Es un enfoque que se caracteriza en prácticas como

fijar rumbos, capacitar personas, rediseñar la organización y gestionar el programa docente” (Jingping,2016).

Por su parte, Avolio y Bass (1995) enfatizan lo siguiente "el liderazgo transformacional se basa en el proceso por el cual un individuo se relaciona con otros y es capaz de crear una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad en ambos, el líder y el seguidor. Este tipo de liderazgo va más allá de la mera transacción y el intercambio de recompensas por cumplimiento, impulsando a los seguidores hacia un rendimiento excepcional al encarnar valores ideales y motivando a través de una visión compartida" (p. 421).

El liderazgo transformacional busca motivar al educador, por lo que busca transformar por medio de los propios intereses de las personas, Bass (1990) explica que el liderazgo transformacional "logra un cambio significativo en la vida de las personas y las organizaciones, redefine las percepciones de lo que es posible, y trasciende el día a día" (p. 21).

A raíz de esto, este tipo de liderazgo tiene como eje principal a la persona que llevara a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje, buscando su fortalecimiento por sobre el resultado académico, así también lo destaca Avolio, Walumbwa, y Weber (2009) "el liderazgo transformacional fomenta niveles excepcionales de desempeño y motivación al transformar las expectativas y percepciones de los empleados y al inspirarlos a alcanzar objetivos extraordinarios" (p. 422).

Cuando el liderazgo transformacional funciona adecuadamente, logra movilizar a todos los actores claves en el logro de los objetivos. Es por ello, que autores como Bass y Riggio (2006) hacen hincapié en que "el liderazgo transformacional no solo eleva las motivaciones y moral de los seguidores, sino que también fomenta su capacidad para actuar de manera colectiva hacia metas compartidas, esencialmente movilizando a las personas hacia un propósito común" (p. 53).

De la misma manera en que el liderazgo instruccional genera tensiones en diferentes autores, el liderazgo transformacional también presenta resistencias, debido al enfoque muchas veces considerado idealista, produce que en ocasiones se presente un aislamiento con las metas y objetivos de la institución, esto también señalado por Tourish (2013) quien señala que, "el liderazgo transformacional frecuentemente falla en considerar las diferencias individuales de los seguidores, lo que puede llevar a una desconexión entre las metas del líder y las expectativas de los seguidores, resultando en una baja adherencia a la visión propuesta" (p. 304). De la misma forma, Tourish señala que este tipo de liderazgo

“puede fomentar una falta de cuestionamiento entre los seguidores y contribuir a una cultura de conformidad en lugar de crítica e innovación” (p. 174).

Aun así, es importante destacar que cada uno de los tipos de liderazgos emergentes posee aciertos y limitaciones, no cabe duda de que el liderazgo transformacional, es una buena alternativa para propiciar un ambiente de colaboración entre miembros de la organización, así también lo cree, Riggio (2008) quien sostiene que “el liderazgo transformacional no solo mejora los resultados organizacionales, sino que también enriquece las relaciones interpersonales y la eficacia del equipo al cultivar un ambiente de apoyo y motivación continua” (p. 45). Así mismo, “la comunicación efectiva es clave para el liderazgo transformacional en educación, permitiendo que los equipos directivos inspiren y movilicen al personal y a los estudiantes hacia una visión compartida de mejora continua” (Fullan, 2011, p. 89).

Diversos autores destacan lo siguiente, De Moura Castro (2014) enfatiza en que “el liderazgo transformacional en las instituciones educativas brasileñas no solo ha revitalizado los métodos pedagógicos, sino que también ha mejorado significativamente la participación y el rendimiento estudiantil” (p. 229). El autor chileno Weinstein (2015) señala que, “en Chile, el liderazgo transformacional ha demostrado ser fundamental para catalizar reformas educativas que buscan no solo mejorar la calidad del aprendizaje, sino también promover una cultura escolar más inclusiva y motivadora” (p. 134).

Por lo que, el poder dotar al personal de un tipo de liderazgo que se acomode a las necesidades educativas de las escuelas, generara un cambio en los diferentes contextos educativos, aun así, los diferentes tipos de liderazgo no son excluyentes entre sí, en algunos casos tienen enfoques similares, así también lo menciona Spillane (2006), quien en su investigación señala lo siguiente: “el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido no son mutuamente excluyentes, sino que interactúan de manera complementaria para fomentar el compromiso y la capacidad de toda la organización, distribuyendo la responsabilidad del liderazgo a la vez que se inspira y se motiva a los seguidores” (p. 145).

Liderazgo distribuido

En el liderazgo distribuido a diferencia de los de liderazgos instruccional y transformacional, predomina la interacción constante entre los miembros de la comunidad educativa y se adecua de una manera más orgánica a los contextos educacionales actuales, así también lo menciona Dedecca (2018), quien afirma que reconoce en el liderazgo distribuido “un enfoque eficaz para enfrentar la complejidad de

las organizaciones modernas" (p. 112). Al igual que con el resto de liderazgo, siempre su correcto uso va a depender de los requerimientos que posea el establecimiento, los funcionarios y el entorno educativo, es por esto, que autores como Weissbluth (2019) respaldan esta práctica asegurando que, "el liderazgo distribuido en el contexto educativo chileno es crucial para la implementación efectiva de políticas educativas, ya que permite una mayor participación y compromiso de todos los actores involucrados en el proceso educativo" (p. 45).

A su vez, este liderazgo destaca por el rol colaborativo entre los miembros de la organización, donde predomina una cohesión hacia la obtención de metas y objetivos de una manera conjunta, así también lo sostiene Gronn (2002), quien describe el liderazgo distribuido como "una práctica concertada, resultante de la interacción y el diálogo continuo entre los miembros de la organización, lo que facilita la concreción de objetivos compartidos de manera más eficaz" (p. 423). Spillane (2006), quien destaca que "el liderazgo distribuido no solo implica la delegación de tareas, sino que es fundamentalmente acerca de la colaboración en la toma de decisiones, lo que mejora la capacidad de las escuelas para responder a desafíos complejos" (p. 143).

En este punto, para llevar a cabo un liderazgo correctamente distribuido es indispensable mantener una interacción constante, que solo será posible si los miembros de la comunidad mantienen una comunicación efectiva, más allá del plano pedagógico, es por esto, que Rogelberg, Leach, Warr, y Burnfield (2006) destacan que "la comunicación efectiva dentro de las organizaciones es fundamental para el éxito operativo, ya que facilita tanto la claridad en la transmisión de información como el compromiso y la motivación de los funcionarios" (p. 119). Así también lo afirma Bolden (2011), quien menciona que "el liderazgo distribuido facilita el trabajo colaborativo al empoderar a individuos en todos los niveles de la organización, permitiendo que múltiples líderes surjan y contribuyan, lo cual es crucial para la adaptabilidad y la innovación en ambientes dinámicos" (p. 758).

De la misma forma, en el contexto educativo para mantener los lineamientos pedagógicos bien distribuidos entre los docentes, es indispensable el poder generar una responsabilidad que sea compartida por todos los involucrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje, Spillane, Halverson, y Diamond (2004) discuten que "en el ámbito educativo, el liderazgo distribuido no solo implica delegar tareas, sino crear una cultura de colaboración donde profesores y administrativos comparten la responsabilidad de liderar, lo que fomenta una práctica pedagógica coherente y alineada con los objetivos institucionales" (p. 12).

Así también lo menciona Harris (2013), quien concluye que "el liderazgo distribuido es efectivo no solo por su capacidad de delegar, sino porque fomenta una colaboración genuina, creando un entorno donde los miembros del equipo pueden contribuir y compartir responsabilidades de liderazgo" (p. 112).

Al mismo tiempo, Dedecca (2018) afirma que "el liderazgo distribuido en Brasil promueve una cultura de colaboración intensiva, donde las decisiones y la innovación emergen de la interacción entre diversos actores dentro de las organizaciones" (p. 112). En concordancia Harris (2012), enfatiza que "el liderazgo distribuido, cuando se implementa efectivamente, promueve una cultura de colaboración en la que todos los miembros de la escuela están comprometidos en el proceso de liderazgo, mejorando así la toma de decisiones y la innovación en toda la institución" (p. 98).

Por lo que, el liderazgo distribuido está directamente relacionado con la colaboración dentro de la organización, Little (1990) observa que "la colaboración entre docentes es esencial en contextos educativos, ya que no solo mejora la práctica docente mediante el intercambio de conocimientos y experiencias, sino que también fortalece la cultura profesional de las escuelas, lo que resulta en un entorno de aprendizaje más rico para los estudiantes" (p. 510).

Colaboración

La colaboración dentro del sistema educativo es una buena estrategia para fortalecer las prácticas de liderazgo, esto potencia la creación de puentes entre los distintos actores del proceso educativo, permitiendo de manera más efectiva identificar necesidades, compartir recursos y metas comunes acordes al contexto del establecimiento. Hattie (2009) enfatiza que "la colaboración y la comunicación efectiva entre los educadores no solo mejora las prácticas pedagógicas, sino que también es fundamental para fomentar un ambiente de aprendizaje óptimo, aumentando así significativamente el logro estudiantil" (p. 88). Así también lo declara Marzano (2003), quien destaca que "la colaboración efectiva y la comunicación abierta entre el personal docente son esenciales para desarrollar estrategias de enseñanza coherentes y consistentes, que son clave para mejorar el desempeño estudiantil" (p. 91).

Mientras más profunda sea la colaboración en la organización, mayor será la motivación y el intercambio de ideas, esto pasa a ser clave en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, ya que les abre la posibilidad de aprender desde diferentes perspectivas que conduzcan al cumplimiento de metas y objetivos individuales y colectivos. "La colaboración profunda y la comunicación abierta entre

los educadores son vitales para el desarrollo y la implementación de prácticas pedagógicas efectivas, lo que conduce a una mejora significativa en los resultados de los estudiantes" (Robinson, 2007, p. 102).

Así también lo menciona Ospina y Foldy (2010) quienes afirman que el liderazgo distribuido va de la mano con la colaboración en contextos educativos, "el liderazgo distribuido promueve la colaboración al empoderar a los miembros del equipo y fomentar un sentido de propiedad compartida sobre las decisiones y resultados, lo cual es crucial para el éxito organizacional" (p. 250).

Del mismo modo, se potencian nuevos conocimientos entre toda la comunidad pues Harris (2009), destaca que "el liderazgo distribuido en las escuelas fomenta una cultura de colaboración profunda, lo que permite que los profesores, administradores y otros miembros del personal trabajen juntos hacia metas comunes, mejorando así la calidad de la educación y el rendimiento estudiantil" (p. 24), impulsando los objetivos a un nivel común, donde a través de una comunicación efectiva, podrán contribuir desde sus propias capacidades hacia un crecimiento profesional acorde al entorno educativo, promoviendo así el trabajo colaborativo en toda la comunidad educativa.

De esta manera, mientras más fortalecida este la construcción de la cooperación y la comunicación podremos empezar a ejercer prácticas pedagógicas de mayor impacto dentro de las escuelas.

Trabajo colaborativo.

Entendemos el trabajo colaborativo como un elemento esencial para la mejora educativa en las escuelas, a través de este se deben dar respuestas y soluciones a diferentes desafíos organizacionales que se presentan a diario en la práctica docente. Es deber del líder de la institución potenciar esta herramienta pedagógica, sin embargo, es clave que los participantes, equipo docente, equipo directivo y funcionarios de la organización, asuman de manera compartida este compromiso.

A raíz de esto, Hallinger y Heck (2010) afirman que "el trabajo colaborativo en las escuelas no solo mejora las prácticas educativas mediante el intercambio de conocimientos entre docentes, sino que también fortalece la implementación de políticas educativas al alinear esfuerzos y recursos hacia metas comunes" (p. 203). Como plantea Fullan (2007) quien sostiene que "el trabajo colaborativo entre educadores es esencial para la mejora continua de la escuela, ya que permite una mayor transferencia de conocimientos y la implementación coherente de prácticas pedagógicas efectivas" (p. 102).

Para que esto pueda ser sostenido en el tiempo, el equipo a cargo de los procesos de enseñanza y aprendizaje debe tener claro las necesidades y los desafíos que están en el porvenir de la organización, dando así la oportunidad a todos los miembros de la comunidad a compartir sus experiencias, Kurtz y Bredeson (2009) afirman que "las experiencias colaborativas entre educadores no solo enriquecen su desarrollo profesional mediante el intercambio de conocimientos y estrategias, sino que también promueven un entorno de aprendizaje más dinámico y receptivo para los estudiantes" (p. 45).

De esta forma, se podrán crear y asumir de manera cohesionada los objetivos de la institución. Es por ello, que es clave poder mantener una comunicación constante entre todos los líderes de los procesos educativos dentro de las escuelas, Little (1990) argumenta que "la comunicación efectiva es un pilar del trabajo colaborativo en los entornos educativos, ya que facilita la construcción de conocimiento compartido y mejora las prácticas educativas al permitir que los docentes exploren y resuelvan problemas pedagógicos de manera conjunta" (p. 513). Es imprescindible, por tanto, que todos los participantes en el proceso educativo sean los impulsores del cambio.

Comunicación efectiva

En lo que respecta la comunicación efectiva, es clave para el logro de los objetivos curriculares dentro de las escuelas, autores señalan que "la comunicación efectiva en el aula es crucial, ya que actúa como el vehículo principal a través del cual se lleva a cabo la enseñanza y el aprendizaje, influyendo significativamente en la comprensión y el compromiso de los estudiantes" (Hattie, 2009, p. 176). Goleman (2013) sostiene que "en los entornos educativos, la comunicación efectiva no sólo implica transmitir información clara, sino también escuchar activamente y responder a las necesidades emocionales y cognitivas de los estudiantes, lo cual es crucial para facilitar un aprendizaje significativo y duradero" (p. 102). Tannen (2001) destaca que "la comunicación efectiva en las aulas no se limita a la transmisión de conocimiento; es también un medio esencial para construir relaciones de respeto y entendimiento entre profesores y estudiantes, lo que facilita un ambiente más propicio para el aprendizaje" (p. 138).

Pese a ello, no se debe minimizar las interacciones que deben ocurrir entre los mismos pares, equipos directivos y la comunidad educativa. Louis (2010) destaca que "una comunicación efectiva dentro de los equipos directivos es fundamental para la implementación exitosa de reformas educativas, ya que facilita la alineación y el compromiso organizacional necesario para adaptarse y responder a los cambios educativos" (p. 234). Consecuentemente a esto, Darling-Hammond (2012) afirma que "la efectividad de

los equipos directivos escolares depende en gran medida de su capacidad para comunicarse de manera efectiva, lo que facilita una toma de decisiones compartida y el desarrollo de una visión unificada que orienta las mejoras en la enseñanza y el aprendizaje" (p. 157).

Así también lo destaca Fullan (2014) sostiene que "la comunicación efectiva entre los equipos directivos es crucial para liderar el cambio en las escuelas, ya que permite sincronizar esfuerzos, clarificar objetivos y movilizar al personal hacia metas comunes de manera cohesiva y coordinada" (p. 82). Es por esto, que el poder brindar espacios donde se puedan unificar horarios para promover la interacción entre pares, potenciara indiscutiblemente todas las herramientas pedagógicas, dotando al personal de espacios donde se fortalezca la colaboración, la comunicación y un sentido de responsabilidad compartido.

Capítulo n°5 Conclusiones.

El alcance de la propuesta puede tener efectos significativos, tanto en los docentes como en los directivos, ya que podría beneficiar positivamente en las herramientas de enseñanza y aprendizaje de la comunidad educativa, aumentando significativamente aspectos académicos, de convivencia escolar y el sentido de pertenencia con el establecimiento. La constante interacción entre el educando va a enriquecer al personal de nuevas estrategias y metodologías, las cuales se verían reflejadas en las prácticas pedagógicas, para que estas puedan ser sostenidas en el tiempo a través de un clima organizacional que fomente un ambiente de confianza y colaboración.

Además de la mejora sistemática en los resultados de académicos de los estudiantes, la propuesta podría favorecer el desarrollo de habilidades blandas en el personal, lo cual significaría una mejora en la cohesión del equipo, por lo que se espera un fortalecimiento en las herramientas, estrategias y prácticas pedagógicas. Esta mejora circunstancial en el equipo puede tener un impacto directo en los mismos estudiantes, quienes además de aprender el contenido curricular, se verían beneficiados de la atmósfera modelada por las y los docentes al trabajar de manera colaborativa y con una comunicación e interacción constante.

Consecuentemente a esto, el estímulo constante entre profesionales ayudaría a que la mayoría de los educadores se mantengan actualizados, en relación con las nuevas formas de entregar la educación, ajustándolas a las necesidades que posea el establecimiento. Además de que, el poder descentralizar la toma de decisiones desde el equipo directo reforzaría la idea de poder identificar de manera más efectiva que acciones son más o menos necesarias para planificar el año y las metas académicas, de una manera más contextualizada e inclusiva para la comunidad educativa, considerando siempre que son los y las docentes los que están la mayor cantidad de tiempo con los estudiantes dentro del aula.

El fomento de la colaboración entre pares podría generar un impacto considerable sobre todo en estudiantes que presentan resistencia a la entrega de contenido de forma tradicional, ampliando significativamente la gama de posibilidades para los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De la misma manera que los docentes que llevan una mayor cantidad de años en el establecimiento pueden aportar desde su experiencia en el entorno educativo, el resto de profesores con menor cantidad de años, se pueden ir nutriendo cohesionadamente, por medio de un desarrollo que pueda ser sostenido a través de la propia comunicación en la unificación de espacios para el trabajo

colaborativo, teniendo en claro cuáles son las acciones que se deben priorizar para la toma de decisiones a nivel pedagógico.

La escasa comunicación que mantiene el equipo directivo con los docentes muestra la carencia de lineamientos pedagógicos, esto incide directamente con el hecho de no contar con prácticas de gestión curricular establecidas dentro del establecimiento. Lo que provoca una carencia en la visión que puedan tener los directivos a la hora de tomar decisiones, en este punto, es donde los talleres pedagógicos pueden tener un impacto significativo en dinámica del establecimiento, ya que, al capacitar a los educadores con las herramientas necesarias para desarrollar mayores competencias colaborativas entre el equipo docente y directivo su desempeño será superior.

Por otro lado, la reflexión es clave para visualizar la importancia de los talleres a las necesidades específicas del personal, lo que fomentara una participación más activa y comprometida. Sin embargo, se identificó la necesidad de proporcionar más recursos y tiempo para la planificación colaborativa. Por lo que, es fundamental generar las condiciones óptimas para la permanencia de estas estrategias periódicamente.

Dentro de las proyecciones, está el poder incluir a estudiantes o apoderados en instancias colaborativas, para que en la medida de lo posible toda la comunidad educativa se vaya sintiendo parte del proceso.

En lo que respecta la descentralización de la toma de decisiones por parte del equipo directivo, sería positivo que los docentes vayan asumiendo mayores responsabilidades en la toma de decisiones, por lo que, se espera una gestión más participativa, y equitativa en todos los niveles del establecimiento.

Capítulo n°6: Referencias bibliográficas.

- Acevedo Muriel, A. F. (2020). Liderazgo pedagógico: Pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Almeida, L. S. (2018). *Liderança educacional: Práticas inovadoras e o papel do líder instrucional*. Editora Vozes.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Cantón, M. y Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226.

- Crichesky, G. J., & Murillo, F. J. (2017). LA COLABORACIÓN DOCENTE COMO FACTOR DE APRENDIZAJE Y PROMOTOR DE MEJORA. UN ESTUDIO DE CASOS. *Educación XX1*, 21(1).
<https://doi.org/10.5944/educxx1.20181>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L. (2012). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. Teachers College Press.
- De Moura Castro, C. (2014). *Inovações educacionais no Brasil: O papel do liderazgo transformacional*. Fundação Getúlio Vargas.
- Dedecca, C. P. B. (2018). *Gestão e liderança distribuída nas organizações contemporâneas*. Editora FGV.
- Donohoo, J., Hattie, J. y Eells, R. (2018). The power of collective efficacy. *Educational Leadership*, 75(6), 40-44.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Freire, S., Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de Investigación*, 17. GRADE Grupo de Análisis para el Desarrollo. Lima, Perú.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2011). *The moral imperative realized*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.

- Gajardo, J., Muñoz, M., Peralta, L. y Urra, G. (2022) Orientaciones para la Implementación de Estrategias de Cambio con Foco en el Mejoramiento de Problemas de Práctica. Concepción: Centro +Comunidad.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. HarperCollins.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95-110.
<https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership: Different perspectives*. Springer.
- Harris, A. (2012). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/02621711211190961>
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213489288>
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Heystek, J. (2004). School governance in the new South Africa: Link between school governance, leadership and culture. *Journal of Education*, 32, 45-64.

- Jingping, S. (2016). Características, impactos y antecedentes del modelo de liderazgo escolar transformacional. En Weinstein, J. (Eds.) (2017). Liderazgo educativo en la escuela nueve miradas. Ediciones Universidad Diego Portales: Santiago de Chile
- JUNAEB, base de datos 2016-2022, obtenido el 26/11/2022 en <https://www.junaeb.cl/ive>.
- Kurtz, L. K., & Bredeson, C. J. (2009). Professional development and teacher learning: Tools for an effective classroom. *Educational Researcher*, 38(5), 357-370. <https://doi.org/10.3102/0013189X09338520>
- Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers College Record*, 91(4), 509-536.
- Louis, K. S. (2010). Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 250-279. <https://doi.org/10.1177/0013161X09333442>
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. ASCD.
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). Trabajo Colaborativo y Desarrollo Profesional Docente en la escuela.
- Molina, C. A., & López, F. S. (2018). Análisis del modelo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje a partir de la indagación en experiencias de colaboración entre profesores. *Revista de Educación y Pedagogía*, 30(2), 45-59
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ospina, S., & Foldy, E. G. (2010). Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. *Leadership*, 6(3), 292-318. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>

- Parra, V. y Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la educación*, (45).
- Pérez, D. C., & Borges, G. C. (2020). Revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo. *Revista Internacional de Educación y Liderazgo*, 5(1), 101-117
- Riggio, R. E. (2008). *Leadership development: The current state and future expectations*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383-392. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.383>
- Robinson, V. M. J. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Leaders.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robles Barrantes, A., & Arguedas Zúñiga, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: La docencia y la intelectualidad orgánica. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3051>
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2006). "Perceptions of meeting effectiveness and the role of communication: Evidence and implications." *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 103-121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.103>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Spillane, J. P. (2012). The practice of leading and managing teaching in educational organizations.

Management in Education, 26(3), 74-79. <https://doi.org/10.1177/0892020612445676>

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. The Guilford Press.

Tannen, D. (2001). *Classroom talk: Communication in classroom settings*. Oxford University Press.

Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.

Waissbluth, M. (2019). *Desafíos del liderazgo en la educación chilena*. Editorial Universitaria.

Weinstein, J. (2015). *Liderazgo educativo: Prácticas, innovaciones y culturas en Chile*. Ediciones

Universidad Católica de Chile.

Capítulo n°7: Anexos.

Anexo n°1 preguntas grupos focales destinada a equipo directivo.

Cuestionarios preguntas para grupos focales

Desarrollo profesional docente:

Sabemos que los profesores están constantemente perfeccionándose con el objetivo de mejorar su enseñanza. En este sentido las escuelas organizan instancias para que los profesores se desarrollen profesionalmente, frente a esto quisiéramos saber:

- 1) ¿Podrían contarnos qué experiencias de desarrollo profesional se implementa en esta escuela?
 - a. Indagar de dónde surge la iniciativa (director, da en escuela) y quién la monitorea o coordina
- 2) ¿Cómo evaluaría el desarrollo profesional que imparten o coordinan en su escuela?
 - a. ¿Podría mencionar un ejemplo del tipo de desarrollo profesional que entregan o coordinan en su escuela? (Intencionar ejemplos)
 - b. Consultar por la frecuencia de las instancias DPD y número
 - c. Consultar si experiencias son útiles o no.
 - d. Contrastar si experiencia de desarrollo externa (consultoría, diplomado, curso, etc) es más o menos valorada que experiencia interna.
- 3) Recapitulando. En general ¿Cómo evaluarían la calidad del desarrollo profesional docente que imparten o coordinan en su escuela?
 - a. ¿Le ha servido para mejorar la práctica docente en el aula?
- 4) ¿Cómo imaginan que debiese ser un buen programa de desarrollo profesional docente para su escuela?
- 5) ¿Cómo se construyó el plan de DPD del año pasado? ¿Quién lo construyó? ¿Cuánto participaron los docentes?

Colaboración.

Siguiendo con la conversación me gustaría que discutiéramos acerca de la colaboración dentro de la escuela, para ello me gustaría comenzar preguntándoles...

- 1) ¿Qué actividades de colaboración realizan los profesores en la escuela?
 - a. Que evalúen y describan las actividades de colaboración mencionadas.
- 2) ¿Ustedes perciben resistencia de sus profesores al implementar iniciativas de colaboración?
 - a. Por ejemplo, retroalimentación u observación
- 3) ¿Cuáles serían las principales barreras para la colaboración?

Eficacia Colectiva/Altas expectativas

Ahora lo queremos invitar a pensar en el cuerpo docente de su escuela.

- 1) Independiente de las barreras que pueda haber en el contexto. Como equipo directivo ¿Ustedes creen que los profesores de la escuela logran movilizar el aprendizaje con sus estudiantes?
- 2) ¿Creen que los profesores de esta escuela tienen habilidades para hacer una buena clase?

Satisfacción laboral

- 1) Actualmente ¿Se sienten satisfechos con su trabajo?
 - a. Abrir la discusión para que ejemplifiquen si están satisfechos y si no.
- 1) ¿Creen que los profesores de esta escuela en general se sienten satisfechos con su trabajo?
 - a. Abrir esta conversación para ver si pueden dar ejemplos.

Uso de datos

- 1) ¿Qué información utilizan para tomar decisiones pedagógicas en la escuela?
 - a. Si no mencionan datos de los estudiantes (respuestas de actividades, notas, SIMCE), consultar ¿qué tipo de datos utiliza?
 - b. ¿qué tipo de datos utiliza de sus profesores?
 - c. Si no entienden la pregunta decirles, por ejemplo: su experiencia, evidencia como resultados de aprendizajes anteriores, material de otros años, sus notas.
- 2) ¿Cómo guarda o sistematiza la información antes mencionada?
- 3) ¿En su escuela se utilizan datos para tomar decisiones de mejora? ¿Cuáles? Ejemplificar.

Liderazgo

- 2) ¿Cómo describirían su liderazgo como equipo directivo?
- 3) ¿Qué acciones pedagógicas realizan como equipo directivo para intentar mejorar la enseñanza dentro del aula?
 - a. Conocer si retroalimentan, observan clases o dan soporte a los docentes. Preguntar directamente si no lo responden.

Anexo n°2 preguntas grupos focales destinada a profesores.

Preguntas discusión grupos focales

Desarrollo profesional docente:

Sabemos que los profesores están constantemente perfeccionándose con el objetivo de mejorar su enseñanza. En este sentido las escuelas organizan instancias para que los profesores se desarrollen profesionalmente, frente a esto quisiéramos saber:

- 1) ¿Podría contarnos qué experiencias de desarrollo profesional ha tenido en esta escuela?
 - a. Indagar de dónde surge la iniciativa (director, daem, escuela) y quién la monitorea o coordina
- 2) ¿Cómo evaluaría el desarrollo profesional que ha recibido en su escuela?
 - a. ¿Podría mencionar un ejemplo del tipo de desarrollo profesional que recibe en su escuela? (Intencionar ejemplos)
 - b. Consultar por la frecuencia de las instancias DPD y número
 - c. Consultar si experiencias son útiles o no.
 - d. Contrastar si experiencia de desarrollo externa (consultoría, diplomado, curso, etc.) es más o menos valorada que experiencia interna.
- 3) Recapitulando. ¿Cómo evaluaría la calidad del desarrollo profesional docente recibido en su escuela?
 - a. ¿Le ha servido para mejorar su práctica en el aula?
- 4) ¿Cómo imaginan que debiese ser un buen programa de desarrollo profesional docente para su escuela?
- 5) ¿Cómo se construyó el plan de DPD del año pasado? ¿Quién lo construyó? ¿Cuánto participaron los docentes?

Colaboración.

Siguiendo con la conversación me gustaría que discutiéramos acerca de la colaboración dentro de la escuela, para ello me gustaría comenzar preguntándoles...

- 6) ¿Qué actividades de colaboración entre profesores realizan en la escuela?
 - a. Que evalúen y describan las actividades de colaboración mencionadas.
- 7) ¿A ustedes los observan y retroalimentan?
 - a. ¿Quién?
- 8) En general ¿ustedes se sienten cómodos cuando los van a observar a una sala de clases?
 - a. ¿Y cuando los retroalimentan?

Eficacia Colectiva

Ahora lo queremos invitar a pensar en el cuerpo docente de su escuela.

- 9) Independiente de las barreras que pueda haber en el contexto. Como equipo de profesores ¿Ustedes creen que logran movilizar el aprendizaje con sus estudiantes?
- 10) ¿Creen que los profesores de esta escuela tienen habilidades para hacer una buena clase?

Satisfacción laboral

- 11) Actualmente ¿Se sienten satisfechos con su trabajo?
 - a. Abrir la discusión para que ejemplifiquen si están satisfechos y si no.

Uso de datos

- 12) ¿Qué información utilizan para tomar decisiones pedagógicas como establecer objetivos, planificar o diseñar evaluaciones?
 - a. Si no mencionan datos de los estudiantes (respuestas de actividades, notas), consultar ¿qué tipo de datos utiliza?
 - b. Si no entienden la pregunta decirles, por ejemplo: su experiencia, evidencia como resultados de aprendizajes anteriores, material de otros años, sus notas.
- 13) ¿Cómo guarda o sistematiza la información antes mencionada?
- 14) ¿En su escuela se utilizan datos para tomar decisiones de mejora? ¿Cuáles? Ejemplificar.

Liderazgo

- 15) ¿Cómo describiría el liderazgo de su director?
- 16) ¿Cómo describiría el liderazgo de su jefe de UTP?

Anexo n° 3 glosario de preguntas datos cuantitativos.

Uso de datos para la mejora escolar.

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los directivos muestran a los profesores, en función de los datos, hasta qué punto la escuela está logrando sus objetivos. |
| En mi escuela usamos los resultados de los estudiantes para determinar las metas anuales de mejora. |
| En mi escuela, los resultados de los estudiantes se consideran para tomar decisiones orientadas al desarrollo profesional docente. |
| Los resultados del rendimiento estudiantil se utilizan para identificar las brechas en nuestro plan de estudios. |
| En mi escuela utilizamos los datos como herramienta para determinar métodos de enseñanza efectivos. |

| | | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|
| 6.Totalmente de acuerdo. | 5.Bastante de acuerdo. | 4.Algo de acuerdo. | 3.Algo en desacuerdo. | 2.Bastante de acuerdo. | 1.Totalmente en desacuerdo. |
|--------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|

Uso de datos para la enseñanza.

| |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Establecer objetivos de aprendizaje para estudiantes específicos. |
| Determinar qué contenidos y habilidades manejan los estudiantes. |
| Determinar el progreso de los estudiantes. |
| Adaptar mi enseñanza a las necesidades individuales de los estudiantes. |
| Marcar el ritmo de mis clases. |
| Dar retroalimentación a los estudiantes sobre su proceso de aprendizaje. |
| Formar pequeños grupos de estudiantes para una enseñanza intencionada. |
| Determinar por qué los estudiantes cometen ciertos errores. |
| Adaptar la docencia según las necesidades de estudiantes aventajados. |
| Adaptar la docencia según las necesidades de estudiantes desafiantes. |

| | | | | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|----------------------------|----------------|-----------|
| 5: Un par de veces a la semana. | 4: Semanalmente. | 3: Mensualmente. | 2: Un par de veces al año. | 1: Anualmente. | 0: Nunca. |
|---------------------------------|------------------|------------------|----------------------------|----------------|-----------|

Colaboración

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los directivos del establecimiento valoran las ideas de los profesores. |
| Los directivos del establecimiento confían en los juicios profesionales de los docentes. |
| Los profesores están involucrados en el proceso de toma de decisiones del establecimiento. |
| Los profesores están informados sobre las decisiones y el acontecer en el establecimiento. |
| La participación de los docentes en la toma de decisiones para el establecimiento se toma en serio. |
| Los directivos garantizan tiempo para la enseñanza y la planificación de clases. |
| Los profesores son alentados por los directivos para compartir sus ideas. |
| Los directivos en este establecimiento actúan con los mejores intereses de los profesores en mente. |
| Los docentes pasan considerable tiempo planificando juntos. |
| Los profesores tienen tiempo para poder observar a otros profesores enseñando. |
| Los profesores son conscientes de los que están enseñando otros profesores. |
| Los profesores trabajan juntos para desarrollar y evaluar los programas y proyectos del establecimiento. |
| Los profesores son alentados por los directivos para compartir sus ideas. |
| Los directivos en este establecimiento actúan con los mejores intereses de los profesores en mente. |
| Los desacuerdos en las prácticas de enseñanza se expresan abiertamente para ser discutidos. |
| Los profesores confiamos entre nosotros. |
| Las ideas de los profesores son valoradas por otros docentes. |
| Los docentes trabajan colaborativamente en equipos estables en el tiempo. |
| Los docentes en este establecimiento pueden contar con los directivos. |
| Los profesores confían en la integridad moral de los directivos. |
| Los directivos son competentes en la realización de su trabajo. |
| Los directivos no se preocupan por los docentes. |
| Los docentes desconfían de muchas acciones de los directivos. |
| El equipo directivo apoya los objetivos que queremos alcanzar en nuestro establecimiento. |
| Todos los miembros del equipo directivo trabajan alineados con los objetivos del establecimiento. |
| Los miembros del equipo directivo saben claramente qué tareas tienen que realizar. |
| El equipo directivo está abierto a implementar nuevas ideas de los docentes, cuando son buenas. |

| | | | | |
|----------------------------|------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| 5: Siempre o casi siempre. | 4: Muchas veces. | 3: Cerca de la mitad. | 2: Pocas veces. | 1: Nunca o casi nunca |
|----------------------------|------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|

Liderazgo pedagógico:

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrolla un conjunto focalizado de metas anuales a nivel de toda la escuela |
| Usa datos sobre el desempeño de los estudiantes cuando desarrolla las metas académicas de la escuela |
| Desarrolla metas que son entendidas fácilmente y utilizadas por los profesores de la escuela |
| Comunica efectivamente la misión de la escuela a los miembros de la comunidad escolar |
| Se refiere a las metas académicas de la escuela cuando toma decisiones sobre el currículum con los profesores |
| Asegura que las prioridades en clases del profesor sean consistentes con los objetivos y directrices de la escuela |
| Revisa productos del trabajo de los estudiantes cuando evalúa la instrucción en aula |
| Aclara quien es responsable de coordinar el currículum en cada nivel (por ejemplo: el director, jefe técnico, profesor encargado de ciclo o asignatura) |
| Se remite a los resultados en las evaluaciones de toda la escuela cuando toma decisiones curriculares |
| Participa activamente en la revisión de materiales curriculares |
| Se reúne individualmente con profesores para discutir el progreso de los estudiantes |
| Utiliza tests u otra evaluación de desempeños para medir el progreso en las metas escolares |
| Incentiva a los profesores a usar el tiempo instruccional para la enseñanza y práctica de nuevas habilidades y conceptos |
| Se toma tiempo para conversar informalmente con estudiantes y profesores durante recreos y recesos |
| Participa y asiste a actividades extracurriculares o complementarias |
| Felicita en privado a profesores por sus esfuerzos o desempeños |
| Reconoce desempeños excepcionales de los profesores registrándolo en actas personales |
| Crea oportunidades de desarrollo profesional para profesores como recompensa de contribuciones especiales a la escuela |
| Lidera o asiste a actividades de perfeccionamiento docente relacionadas con instrucción |
| Destina tiempo en reuniones del equipo docente para que profesores compartan ideas o información adquiridas en actividades de capacitaciones |
| Reconoce mejoras o logros superiores de los estudiantes al verlos en su oficina con sus trabajos |
| Contacta a los apoderados para comunicarles mejoras o desempeños ejemplares o contribuciones de los estudiantes |

| | | | | |
|------------------|--------------------|-------------|--------------|----------------|
| 5: Casi siempre. | 4: Frecuentemente. | 3: A veces. | 2: Rara vez. | 1: Casi nunca. |
|------------------|--------------------|-------------|--------------|----------------|

Eficacia colectiva:

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los profesores en este colegio logran aprendizajes con sus estudiantes difíciles. |
| Los profesores en este colegio confían que pueden motivar a sus estudiantes. |
| Los profesores en este colegio realmente creen que todos los estudiantes pueden aprender. |
| Si un estudiante no quiere aprender, los profesores se dan por vencidos. |
| Los profesores en este colegio no tienen las habilidades necesarias para producir aprendizaje significativo en sus estudiantes. |
| Los estudiantes que asisten a este colegio vienen listos para aprender. |
| El ambiente familiar de los estudiantes provee de tantas ventajas que los estudiantes están destinados a aprender. |
| Los estudiantes aquí no están motivados para aprender. |
| Las oportunidades en esta comunidad permiten asegurar el aprendizaje de los estudiantes. |
| El aprendizaje en este colegio es más difícil debido a que los estudiantes están preocupados por su seguridad. |
| El alcohol y las drogas en la comunidad circundante dificultan el aprendizaje de los estudiantes. |
| Los profesores en este colegio no tienen las habilidades para manejar los problemas disciplinarios de los estudiantes. |

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------|
| 5: Totalmente de acuerdo. | 4: Bastante de acuerdo. | 3: Algo en acuerdo. | 2: Algo en desacuerdo. | 1: Bastante en desacuerdo. |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------|

Satisfacción laboral:

| |
|------------------------------------------------------------|
| Me gustaría cambiarme de escuela si fuera posible |
| Me gusta trabajar en esta escuela |
| Recomendaría esta escuela como un buen lugar para trabajar |
| En general, estoy satisfecho con mi trabajo |

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