



Trabajo Final para para obtener el Grado de Magister Profesional en  
Educación, mención Gestión de Calidad

**DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO.COLEGIO CORDILLERA, DE LA COMUNA DE LINARES,  
VII REGION DEL MAULE.**

Nombre del candidato/a a magister. Nicole Lopez Carrasco

Nombre del tutor guía: Rocío Riffo San Martín

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Enero 2023

## Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico .....	5
Marco Contextual .....	22
Diagnostico Institucional.....	25
Análisis de Resultados .....	29
Plan de Mejoramiento .....	31
Bibliografía.....	35
Anexos.....	39

## Resumen

La Reforma Educacional tiene como uno de sus propósitos centrales que los colegios de nuestro país, brinden una educación de calidad e inclusiva, que promueva los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes, sin exclusión ni discriminaciones arbitraria.

El presente trabajo tiene por objetivo, abordar el Modelo de Calidad de la Gestión Educativa, aplicado en un contexto educativo.

El propósito de la presente investigación fue determinar la percepción y el diagnóstico que existe en el profesorado y directivos del colegio Cordillera en relación a los factores y variables que inciden en el desarrollo del trabajo en equipo en la institución.

La investigación se sustenta en diferentes autores que han estudiado y escrito sobre el tema; y se enmarca en un diseño de campo no experimental transeccional. En relación a la población y muestra, se estructuró en base a los docentes y directivos que actualmente laboran en la escuela.

En relación a los resultados y conclusiones obtenidas, se establece que existen pocas prácticas colaborativas en la escuela, fundamentada por la carencia de tiempo no lectivo que permita generar más y mejores reflexiones y articulaciones del profesorado pedagógicamente. Finalmente, se diseña un Plan de acción en relación a la optimización del trabajo en equipo de los profesores, dispuesto en el diseño del estudio.

## Introducción

A través de mi experiencia como docente del colegio Cordillera de Linares, me he percatado que no se visualizan trabajos colaborativos entre docentes, directivos y comunidad en general. Lo cual me invita a cuestionar y preguntar por qué no se visualiza o se promueven acciones que permitan optimizar trabajos en equipo entre profesores, que de acuerdo a los ritmos de vida y de trabajo que hoy se dan en nuestra sociedad serían relevantes para el logro del propósito fundamental de nuestra labor educativa, mejorar la gestión institucional y los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Por su importancia, el trabajo en equipo dentro de las culturas organizacionales escolares chilenas ha sido considerado una de las estrategias fundamentales en las Políticas de gestión que actualmente se establecen desde el Ministerio de Educación Chileno, llámese el Proyecto Educativo Institucional, Marco para la Buena Dirección, Marco para la Buena Enseñanza, Planes de Mejoramiento, etc. Cada uno de estos instrumentos nos permite establecer marcos y referencias de liderazgo, enseñanza y de gestión escolar, enfocados a los diversos actores y acciones propias del colegio.

El propósito fundamental del presente estudio es conocer y describir la percepción del profesorado y directivos docentes en relación a las variables que esta investigación estableció como indicadores fundamentales del trabajo en equipo entre docentes y directivos, a su vez existe la intención de descubrir cuáles son los factores o motivos fundamentales que existen en los colegios actualmente que no permiten los trabajos y reflexiones colaborativas entre los profesores, entre los problemas que se detectan en la actualidad se encuentran la falta de tiempo, el individualismo como método de trabajo, la falta de compromiso de parte de los profesores y pocas instancias de reflexión pedagógicas reales, esto fundamentalmente por la falta de horas no lectivas para los profesores contratados.

Entre los resultados y conclusiones que se obtuvieron en el estudio, destaca la percepción positiva que existe en el profesorado hacia el trabajo colaborativo, pero que se ve opacada con los resultados.

## Marco Teórico

El presente estudio establece un marco de análisis que permite fortalecer conceptos y referencias en relación al trabajo colaborativo de los profesores y profesoras en un contexto escolar.

La investigación tiene como foco a los profesores que ejercen docencia en los distintos niveles de escolaridad que existen en la actualidad en el colegio, en este sentido el marco teórico centra la mirada en factores fundamentales que permitirán sostener conceptualmente la importancia del trabajo colaborativo a través de los trabajos en equipos de los profesores y directivos que laboran en el colegio Cordillera Linares.

Entre los conceptos y temáticas que se abordan en el presente marco está, el trabajo en equipo, sus problemas y características, la cultura colaborativa, la calidad de la educación, la eficacia y la gestión escolar, las horas no lectivas, el desarrollo profesional docente y las variables que permiten sustentar el trabajo en equipo en el presente estudio.

Según Unesco<sup>6</sup> (2002), los docentes son los *actores fundamentales* para asegurar el derecho a la educación de la población y contribuir al mejoramiento de las políticas educativas de la región. Su *profesionalismo y compromiso ético* coinciden de manera directa en las posibilidades de las personas para ejercer su derecho de aprender y en la capacidad de los estados para implementar políticas educativas eficaces y coherentes con las aspiraciones de desarrollo de los países. Las actuales políticas sobre docentes, explícitas o implícitas, no han sido suficientes para fortalecer estas condiciones, asegurar su protagonismo en los cambios educativos y garantizar el aprendizaje de los estudiantes (UNESCO, SEP, JEC, MBE); es decir, las condiciones actuales existentes en relación a la gestión y optimización de los tiempos al interior de la escuela, fundamentalmente,

---

<sup>6</sup> El segundo foco estratégico del PRELAC se refiere a “los docentes y el fortalecimiento de su protagonismo en el cambio educativo para que respondan a las necesidades de aprendizaje de los alumnos” (Unesco, 2002)

más horas no lectivas para el desarrollo e interacción profesional docente, no permiten la reflexión pedagógica entre profesores, incidiendo esto negativamente en la efectividad y eficiencia de los procesos de enseñanza- aprendizaje acaecidos en la comunidad educativa.

El escenario educativo actual, se ha complejizado en directa relación con la profundidad y la velocidad de los cambios en la sociedad actual, como las modificaciones en la configuración de las familias y su papel en la educación de sus hijos, la necesidad de desarrollar competencias tecnológicas, afectivas y sociales, incorporación de nuevas didácticas y metodologías de trabajo de aula; amerita el desarrollo de nuevas habilidades y estrategias en los perfiles de los actores educadores, con el fin de potenciar una mejora continua en los procesos de intercambio de saberes al interior de la escuela. Esto trae consigo, necesariamente, procesos de innovación constante, por lo que debemos encontrar caminos que nos permitan desarrollar más y mejores trabajos colaborativos entre los profesores, a través de una mejora en la gestión de los tiempos no lectivos de trabajo docente.

Las evidencias y las conclusiones de múltiples estudios señalan con claridad y contundencia que el trabajo en equipo entre profesores constituye uno de los más determinantes criterios de calidad<sup>7</sup>. Lo cual se expresa mediante diversos factores, entre ellos: "planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los profesores" (OCDE, 1989: 145); "procesos de colaboración, cohesión y apoyo" (Murphy, Hallinguer y Mesa, 1985); o "consenso y trabajo en equipo del profesorado" (Scheerens (1992).

## **Gestión Escolar**

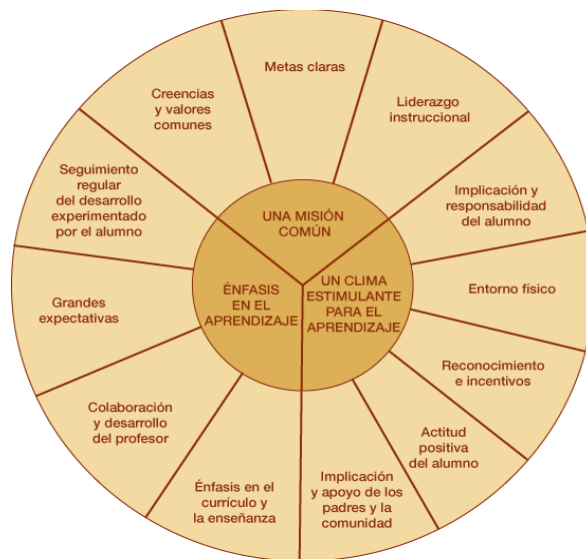
Según Pozner (2008), la gestión escolar en la escuela se puede entender cómo ésta se organiza y administra "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el Director y su equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la toma de decisiones con la participación colectiva con intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa"

Pozner en (2008) también establece que para lograr dicha gestión se deben desarrollar equipos de trabajo, ya que la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. Para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia se requiere convocar a los docentes y la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes. Garantizando de esta forma una estrecha relación entre la Visión de la escuela y los planes de acción a desarrollar.

Existe la necesidad de organizaciones escolares más flexibles y participativas, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos (Bolívar, 2000). El liderazgo no restringido al equipo directivo, sino compartido o distribuido ocupa un lugar privilegiado (Harris, 2008), el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve, en estos casos, como una práctica distribuida, más democrática en el conjunto de la organización.

### **Eficacia Escolar**

La Eficacia Escolar “*es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería previsible, teniendo en cuenta su rendimiento previo y el nivel social, económico y cultural de las familias*” (Murillo, 2005; pg. 25) y entre los factores que inciden en este logro está el de Liderazgo directivo (Román, 2004; Murillo, 2005) y la principal característica de este liderazgo, es la gestión del trabajo en equipo entre los profesores, como una oportunidad de alcanzar un cambio planificado cuyo objetivo es incrementar los resultados educativos del alumnado, así como la capacidad de la escuela para gestionar cambios efectivos en las condiciones que puedan optimizar el trabajo colectivo de los docentes.



*Modelo inicial de Escuelas Eficaces (Stoll y Fink, 1999)*

En el gráfico anterior, se observa que los ejes centrales establecidos por las escuelas efectivas para asegurar la calidad de sus procesos son: Una misión común, un clima estimulante para el aprendizaje y un énfasis en el aprendizaje; lo cual nos indica que existe una clara necesidad de establecer instancias de reflexión pedagógica, trabajo interdisciplinario, articulación curricular y proyectos comunes, por lo que es necesario desarrollar instancias que favorezcan una proactiva gestión de los tiempos al interior de la escuela, ya que así se potenciarán las buenas relaciones interpersonales, mejorando el plano axiológico y valórico del equipo de trabajo.

En este contexto el director cumple un rol fundamental para crear equipos y, en este sentido, reafirma lo que algunas investigaciones plantean acerca del rol del líder de equipos durante los diferentes momentos y fases por los que éstos transitan (Dyer, 1998). Los equipos no logran funcionar en forma eficiente desde el inicio, sino que pasan por un proceso evolutivo que es necesario que el director y los miembros del equipo conozcan, para ayudar al equipo a no estancarse ante las dificultades o problemas y ayudarlo a progresar hacia los objetivos que se ha fijado alcanzar.

Existen evidencias que destacan la correlación positiva entre el grado de colaboración de los profesores y la eficacia escolar<sup>8</sup> (medida en términos de rendimiento académico, asistencias, disciplina). Por otra parte, también se señalan los aspectos beneficiosos que puede aportar el trabajo en equipo frente a la situación de complejidad que enfrentan las escuelas en contextos desfavorecidos, cuyos retos difícilmente puedan resolverse desde el modelo de docente aislado, trabajando, actuando en solitario (Fullan y Hargreaves, 1996).

En el estudio de escuelas efectivas en Chile, los docentes de las escuelas señalan que la planificación que se desempeña por niveles simultáneamente ha contribuido de manera importante en los buenos resultados; además en estas escuelas se dedican varias horas a la semana al trabajo colaborativo entre profesores (Raczynski & Muñoz, 2005).

### **Las escuelas como organizaciones que aprenden**

En la actualidad se ha sostenido que la escuela debe buscar su desarrollo como institución, para la obtención de aprendizajes por parte de los alumnos y de la mejora sostenida de las prácticas docentes. De lo anterior subyace que en las instituciones escolares coexiste también un aprendizaje institucional y organizativo. Así las escuelas deben configurarse como unidades de formación e innovación, esto pensando en que la investigación en desarrollo plantea la necesidad de generar espacios de desarrollo profesional y por ende de aprendizaje institucional. Al respecto, Dalin y Rolf (1993) señalan que *“una organización que aprende apunta a un ideal de desarrollo que no puede alcanzarse nunca, pero sirve para marcar una trayectoria a seguir: Sin conocer la dirección, es difícil conocer si la mejora está teniendo lugar”* (pg.146).

En este contexto cobra importancia que los centros educativos reflexionen sobre sí mismos como instituciones y aprendan de sus experiencias para lograr cambios y mejoras. Según Bolívar (2000) “se trata de capacitar a los profesores como agentes de la mejora. Esto no debe excluir, el necesario papel del Estado

---

<sup>8</sup> BLANCO, R. (2008). Construyendo las bases de la inclusión y la calidad de la educación en la primera infancia. En Revista de Educación, 347. En prensa.

como garante de la igualdad y solidaridad del sistema educativo que no puede dejarse a merced de las unidades particulares”.

Una organización que aprende “es aquella que tiene una competencia nueva, que le capacita para aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente, procesar la información, corregir errores y resolver problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo”<sup>9</sup>.

A partir de lo señalado en los párrafos anteriores podemos entender que la importancia de fortalecer los trabajos en equipos de profesores podría desarrollar a la institución educativa como una “organización que aprende”.

### **El Marco de la Buena Enseñanza como fuente de desarrollo profesional docente**

El MBE es un instrumento diseñado especialmente para la evaluación de los docentes en Chile. Según lo señalado por el Ministerio de Educación: “El Marco para la Buena Enseñanza supone que los profesionales que desempeñan en las aulas, antes que nada, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes. Supone que para lograr la buena enseñanza, los docentes se involucran como personas en la tarea, con todas sus capacidades y sus valores. De otra manera, no lograrían la interrelación empática con sus alumnos, que hace insustituible la tarea docente”<sup>10</sup>.

El MBE, contiene cuatro dominios, para efectos de la problemática planteada se mencionará el Dominio D, que establece las Responsabilidades profesionales, como la capacidad de reflexionar consciente y sistemáticamente sobre la propia práctica y de reformularla para garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes. La responsabilidad profesional también implica la capacidad de detectar las propias necesidades de aprendizaje, compromiso con el proyecto educativo del establecimiento y con las políticas nacionales de educación. Además, refiere a dimensiones del trabajo docente que van más allá

---

<sup>9</sup>Bolívar, A (2000) “Los Centros Educativos como Organizaciones que aprenden: Promesas y realidades”, Editorial La Muralla S.A. 1ª Edición, Madrid, España

<sup>10</sup> Mineduc, Marco para la Buena Enseñanza. Dominio B.

del trabajo en aula y que involucran la interacción con los colegas, la comunidad y el sistema educativo en su conjunto y entre sus criterios se establece que el profesor *“Construye relaciones profesionales y de equipo con sus colegas y propicia relaciones de colaboración y respeto con los padres y apoderados”*<sup>11</sup>.

Para construir relaciones profesionales con los colegas, se necesita tiempo, es aquí la importancia de gestionar desde la dirección horas no lectivas y que a través de ellas los docentes puedan construir y mejorar no solo las relaciones personales, sino también la relaciones interpersonales de tal manera de fortalecer los trabajos en equipo.

### **El trabajo en equipo**

Existen diversas definiciones respecto al significado del "trabajo en equipo", para efecto del presente estudio, solo se establecerán dos, ambas del contexto educativo:

Katzenbach y K. Smith (2000) dice lo siguiente:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida".

Antúnez, S (1999) "un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas que "comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, colaboran entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco".

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, se debe clarificar las diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el grupo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

---

<sup>11</sup> Mineduc, Marco para la Buena Enseñanza. Dominio D.

Mientras el grupo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas no necesariamente comunes.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, entonces nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Según Espinosa, V (2005): menciona que un grupo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

El reto que plantea el trabajo en equipo al profesorado, es la resolución de problemas técnicos y relacionales, especialmente cuando el estilo de trabajo es implementado por primera vez. El docente no solo debe plantear el tiempo que demanda la ejecución de tareas individuales, sino también el relacionado con la interacción grupal y la intervención docente.

### **Características del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo aporta beneficios para una organización, dada la integración que produce en sus miembros; pero cuando los equipos surgen de maneras espontánea es posible que se obtengan resultados negativos y potencialmente costosos, como pérdida de tiempo, discusiones innecesarias y equipos que desaparezcan sin aportaciones útiles. Ello porque tales equipos requieren derivar de un proceso gradual y complejo de planificación, de formulación de metas en consenso. De aquí la importancia de resaltar las cualidades de los equipos de trabajos de acuerdo al criterio de Davenport y Prusak(2001), los cuales determinan los rasgos mínimos que deben tener los equipos al

momento de constituirse, además que le permite distinguirse claramente de los demás; estos rasgos, adaptados a las instituciones educativas, están referidos a los intereses comunes de sus actores, la búsqueda del saber, el desarrollo de habilidades para cumplir con los propósitos organizacionales, más el despliegue de relaciones interpersonales adecuadas que justifiquen la cohesión grupal. Es importante destacar que gracias al conocimiento y experiencia que posean los miembros del equipo se hace posible alcanzar mejoras dentro del mismo, como producto de la colaboración y a una buena interacción entre los integrantes, es posible generar mayor oportunidad de mejora a los procesos de análisis y de acción para trabajar en equipo, según Winter (2005) “ antes de iniciar un nuevo equipo sus integrantes deberían asistir a cursos de formación” (pg. 9) esto permitirá determinar pautas y establecer lineamientos para el trabajo.

### **Formación de los equipos**

Cinco conceptos se deben considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. (Retamal, G, 2010)

**-La cohesión:** se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un equipo. Los equipos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los equipos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

**-La asignación de roles y normas:** todos los equipos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del equipo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al equipo realizar las tareas de modo eficiente.

**-La comunicación:** una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los equipos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación.

**-La definición de objetivos:** es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales.

**-La interdependencia positiva:** el aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada profesor aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar en actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

### **Problemas para implementar el trabajo en equipo**

La búsqueda de una colaboración eficaz suele llevar a los profesores a señalar el individualismo como el motivo fundamental de que aquella no prospere.

Para Lukes (1975), el individualismo supone la atomización social, mientras que la individualidad conduce a la independencia y a la realización personal. Una consideración abstracta de los individuos impide entenderlos y respetarlos como personas específicas.

La desaparición del individualismo reforzaría la unidad social, mientras que la pérdida de la individualidad nos obligaría a unirnos a la opinión pública sin posibilidades de ejercer nuestra propia independencia. El problema que nos plantean las relaciones entre estos conceptos lo expone Hargreaves, A. (1996) al advertir que cuando se elimina lo que se considera que es individualismo, puede sacrificarse la individualidad que conlleva la capacidad de emitir juicios independientes y de ejercer la libertad de criterio, la iniciativa y la creatividad. Dada esta situación, los esfuerzos para eliminar el individualismo deben realizarse

con prudencia para que no acaben con la individualidad, la competencia y la eficacia que la acompañan.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997) advierten de la complejidad de la colaboración y de que no es posible conseguir unas culturas cooperativas fuertes sin un desarrollo individual también fuerte. Como consecuencia las culturas de los docentes tendrían que ser capaces de evitar las limitaciones profesionales del individualismo de los profesores, pero acogiendo el potencial creativo de su individualidad.

### **El trabajo en equipo desde la cultura de la colaboración**

Colaborar exige creer en unos valores y ponerlos en práctica. Es relevante conocer el grado de adecuación que se da entre los valores presentes en nuestra sociedad y en nuestra escuela y los que caracterizan a la cultura de la colaboración.

Las comunidades de profesores afrontan exigencias y limitaciones similares en su trabajo a lo largo de los años, en este contexto generan creencias, valores, hábitos y formas de hacer las cosas asumidas por el grupo. Estos elementos constituyen la cultura de la escuela y transmiten a los nuevos enseñantes las soluciones históricamente generadas en la comunidad. (Hargreaves, A. 1996)

Hargreaves (1996) explica en la siguiente cita el apoyo que los profesores obtienen de las culturas de la enseñanza en general: “Las culturas de la enseñanza contribuyen a dar sentido, apoyo e identidad a los profesores y a su trabajo” (Pg. 190)

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997) advierten de la necesidad de tener en cuenta la cultura escolar, y dentro de ella la de los docentes, para realizar cualquier innovación, ya que estas constituyen, para bien o para mal, unas fuerzas muy poderosas. Sólo teniéndolas en cuenta se podrá comprender las posibilidades del cambio educativo. Para reconstruir la cultura de la escuela, y la de los docentes, se debe concebir la práctica como un proceso de abierta e interminable reflexión y acción compartida.

Uno de los elementos que caracterizan determinadas culturas de la enseñanza, es la colaboración que en ellas se practica entre el profesorado. El auténtico punto central de estas escuelas son las relaciones que mantienen basadas en la ayuda, el apoyo, la confianza y la apertura mutua.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1997), establecen que, “las culturas colaborativas aparecen en todos los aspectos de la vida de la escuela: en los gestos, las bromas y las miradas que indican simpatía y comprensión; en el trabajo duro y en el interés personal demostrado en los pasillos o fuera de las aulas; en los cumpleaños, y demás celebraciones; en la aceptación y la combinación de la vida personal y la profesional; en la alabanza, el reconocimiento y la gratitud manifiestas, y en la puesta en común y la discusión de ideas y recursos.”

### **Colaboración y desarrollo profesional docente**

Un aspecto central del trabajo colaborativo, es el de las relaciones que se establecen entre la colaboración del profesorado y su desarrollo profesional.

El desarrollo profesional se produce cuando se ejercita la capacidad de reflexionar sobre la práctica para tomar decisiones educativas y dar razones acerca de dichas decisiones teniendo en cuenta el contexto social y político. De esta forma se reconstruye el “pensamiento profesional práctico”, algunas escuelas logran, mejor que otras, crear un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal de los docentes. Lo importante es crear una comunidad docente donde discutir y desarrollarse profesionalmente en común. Este logro ha de orientarse hacia una mayor autonomía y conocimiento de su profesión y a su desarrollo como persona” (UNESCO, 2007).

Son numerosas las consecuencias positivas que la colaboración ofrece al profesorado, tales como, reducir la incertidumbre en su trabajo, facilitar el acceso a nuevas ideas, mejorar la eficiencia y la eficacia, disminuir la sobrecarga, aumentar la capacidad de reflexión, poner en común necesidades de diversos tipos, obtener rendimientos más elevados, establecer relaciones personales más positivas, acrecentar la salud mental, estimular la creatividad, acercarle al pensamiento del otro, defender sus intereses y reivindicaciones profesionales,

adaptar el currículo al contexto y a las necesidades del alumnado, y, sobre todo, edificar las bases de nuevas construcciones teóricas, aumentando sus oportunidades para aprender, perfeccionarse continuamente y avanzando en su propio desarrollo profesional.

Fullan, M. (2002b) dice, sin las capacidades de colaboración y relación no es posible aprender lo suficiente para llegar a ser un agente de mejora social, ante lo cual establece, que:

*“nuestra capacidad de aprender queda limitada, si nos mantenemos aislados. La capacidad de colaborar a pequeña y a gran escala se está convirtiendo en uno de los requisitos básicos de la sociedad posmoderna. La fuerza personal, siempre que sea abierta (esto es orientada hacia la investigación) y la en las organizaciones que aprenden. Las personas se necesitan unas a otras para aprender y realizar proyectos.”*

### **La empatía como base del trabajo en equipo**

Si el trabajo colaborativo contribuye a la construcción de normas compartidas y a la creación de vínculos afectivos en el grupo, la capacidad empática es la base en que se asientan ambos logros. Goleman, D. (1997) dice que la empatía o reconocimiento de las emociones ajenas constituye la raíz del afecto sobre el que se edifica cualquier relación, ya que supone la posibilidad de sintonizar emocionalmente con los demás y conocer lo que sienten.

También Fullan (2001a), considera que es preciso desarrollar empatía y relaciones sociales como elementos que sustentan una cultura de la colaboración.

La empatía, elemento básico en los procesos colaborativos y en la creación de una moral de equipo, constituye para Goleman, D (1997) uno de los componentes fundamentales de la inteligencia emocional e identifica cuatro capacidades o habilidades imprescindibles para el desarrollo de la colaboración:

- Organización de equipos: Esta habilidad consiste en movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas y resulta ideal para los líderes.
- Negociación de soluciones: El talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos y solucionar aquellos que se declaren.

- Establecimiento de conexiones personales: Esta capacidad favorece el contacto con los demás, facilita el reconocimiento y el respeto de sus sentimientos y sus intereses y permite el dominio del sutil arte de las relaciones.
- Análisis social: Se trata de la habilidad para detectar e intuir los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas. Fomenta el establecimiento de relaciones con los demás.

### **Definición de horas no lectivas**

La jornada semanal de los profesionales de la educación se conforma por horas de docencia de aula y horas de actividades curriculares no lectivas o lo que comúnmente se conoce como “permanencia”.

Según lo que menciona en el artículo 6° de la ley 19.070 correspondiente al Estatuto Docente<sup>12</sup>, las labores curriculares no lectivas corresponden a las actividades complementarias de la función docente de aula (labores lectivas), tales como administración de la educación; actividades adicionales a la función docente; jefatura de curso; actividades complementarias y culturales; actividades extraescolares; actividades vinculadas con organismos o acciones propias del quehacer escolar; actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación y las actividades que sean establecidas por decreto del Ministerio de Educación.

### **Las horas no lectivas en el Contexto Nacional**

En Chile se han desarrollado diversas políticas que apuntan a tener los mejores profesores y en esta dirección, se establece el proyecto de Ley Carrera Docente (2012) cuyo objetivo principal es elevar la eficacia de los docentes del país, una de las modificaciones que introduce el proyecto es la disminución de las horas lectivas a favor de las no lectivas de los docentes en un 5 por ciento con respecto a la situación actual. Es decir, un docente que está contratado 44 horas laborales, no podrá exceder las 31 horas en aula.

---

<sup>12</sup> “es la ley que regula la labor docente en los establecimientos subvencionados en Chile, específicamente aquellas instituciones de enseñanza pre-básica, básica y media científica humanista y técnico profesional. Éste comenzó a regir en marzo de 1991 y fue modificado el año 1997”

Esta modificación se sustenta tanto en evidencia nacional e internacional, como también en la propuesta del panel de expertos por una educación de calidad (2010), quienes fundamentan su propuesta mostrando que según lo que establece el Estatuto Docente, Chile tiene una proporción de horas no lectivas baja en comparación a otros países. La evidencia señala que el promedio de los países de la OECD tiene una proporción de horas no-lectivas/lectivas cercana a 35/65 (OECD, 2009).

En relación a la carga laboral, el CENSO Docente realizado por EduGlobal (2012), aplicado a 12.000 docentes chilenos de diferentes dependencias y características de trabajo, sostiene que el 69% de los docentes entrevistados dedica entre 7 y 20 horas semanales, a labores docentes y actividades relacionadas fuera del contrato laboral.

### **Las horas no lectivas en el contexto Internacional**

Respecto a la proporción de las horas lectivas y no lectivas, el panorama internacional es bastante diverso. Si se considera la parte legal, en muchos países sólo se consideran las horas lectivas como base para la asignación de sueldos, en donde se asume el desempeño del profesor en sus horas no lectivas. En otros países, como Islandia, se consideran ciertas horas de contrato que corresponden a horas no lectivas fuera del establecimiento educacional (OCDE, 2011).

A nivel de cantidad de horas lectivas, Chile se sitúa como el país con más horas lectivas por profesor por semana en la Educación Primaria, con un total de 33 horas legales según jornada completa de trabajo (aplicable también para Educación Secundaria). En la Educación Secundaria, Chile sólo es superado por Argentina, que posee un total de 38 horas de labores lectivas por semana.

### **Relevancia de las horas no lectivas en el proceso de enseñanza aprendizaje**

Son numerosos los estudios que señalan la importancia de la planificación, la preparación de clases y la evaluación como factor fundamental en el logro de un aprendizaje significativo de los niños. Spiegel (2008) enfatiza que la

planificación de las clases es un elemento clave para ofrecer mejores clases y, por ende, lograr mejorar la efectividad del proceso de enseñanza. La evaluación, es fundamental del proceso de enseñanza-aprendizaje, de ella se obtiene toda la información necesaria y válida para saber cómo aprenden y qué aprenden los estudiantes, permitiendo entrever al mismo tiempo, cómo enseña el profesor y qué es lo que debe mejorar (Córdoba, 2006). Por lo tanto, la planificación y la evaluación son los momentos de reflexión pedagógica del propio quehacer docente, fundamentales para permitir realizar una mirada retrospectiva sobre lo que se ha hecho, lo que se puede mejorar y establecer cómo mejorarlo.

La familia actualmente juega un rol primordial en la educación de sus hijos por lo que el trabajo en conjunto entre los padres y profesores es un factor trascendental (Bolívar, 2006), esta relación efectiva solo se podrá efectuar en horarios no lectivos, donde el profesor se encuentre sin alumnos.

Las horas lectivas y no lectivas no son tiempos aislados, sino muy por el contrario, son momentos totalmente ligados y relacionados entre sí. Bajo esta mirada Spiegel (2008), sostiene como necesidad inmediata el que las escuelas den oportunidades y tiempos reales de reflexión y de acción a los docentes, para que de esta manera puedan diseñar clases más enriquecidas y efectivas.

### **Uso efectivo del tiempo no lectivo**

Según lo señalado en los párrafos anteriores, el tiempo no lectivo es fundamental para que el docente tenga un buen desempeño en el aula. Sin embargo, Hargreaves (1989) señala que la cantidad de tiempo de preparación en sí mismo no garantiza una mejora en la enseñanza.

Al respecto señala que no se saca nada con tener más horas no lectivas si no hay conciencia de qué hacer con ellas (Fullan y Hargreaves, 1996). Estos antecedentes son importantes para la fundamentación de una gestión efectiva para la obtención de horas no lectivas, pero más relevante es darle la mejor utilización en busca de promover los trabajos colaborativos de los profesores en horarios no lectivos, y con una mejor reflexión pedagógica propositiva.

Evidencia internacional y nacional sobre escuelas que obtienen buenos resultados (Fullan y Hargreaves, 1996; Bellei, C. et al, 2004) muestran la

importancia del trabajo colaborativo entre los docentes gracias a las horas no lectivas instaladas en las horas de contrato.

## **Marco Contextual**

### **Reseña Histórica**

El Colegio Cordillera inicia sus clases en el mes de marzo del año 2003, bajo la Dirección de Don Jorge D'Agostini Jiménez, con una matrícula aproximada de 145 alumnos. El éxito y prestigio adquirido originó un aumento significativo en la matrícula, incrementando gradualmente la cantidad de cursos, provocando de esta manera, la necesidad de renovar las dependencias existentes. Hoy en día, el Colegio Cordillera cuenta con una moderna infraestructura, Proyecto de Integración, Biblioteca CRA, Red ENLACEs, inglés desde Prebásica, Talleres JEC y una Planta Directiva y Docente comprometida con la educación integral de sus educandos.

### **Síntesis de antecedentes del entorno**

Inserta en un entorno físico a nivel central en lo urbano, la comunidad educativa del Colegio Cordillera suma alumnos provenientes de un espectro socioeconómico medio y bajo, apoderados que en virtud de su trabajo y esfuerzo, sostienen la posibilidad de acceder a una educación que satisfaga sus necesidades formativas en vistas de alcanzar un mejor nivel de vida en lo económico, social y cultural. Físicamente, el colegio se encuentra instalado en un lugar de acceso inmediato, ubicado en calle Manuel Rodríguez 684, en contacto con los centros cívicos, culturales y comerciales de la ciudad de Linares, todo lo cual constituye una ventaja desde el punto de vista formativo. De reciente creación, el Colegio Cordillera, ha acogido alumnos que, en diversas instancias educativas, no han logrado alcanzar niveles aceptables y que buscan una oportunidad para demostrarse a sí mismos y a los suyos, las potencialidades que los capaciten para desarrollar la autonomía necesaria que los conduzca a la realización. El éxito que comparativamente han alcanzado muchos alumnos en estas condiciones, ha motivado a personas de otras comunidades urbanas y rurales, a solicitar los servicios educativos del establecimiento, aumentado así la matrícula de un año a otro en casi un 100%. La gran mayoría, alrededor de un 55% de las familias

beneficiarias del trabajo educativo del colegio, corresponden al tipo nuclear, mayoritariamente con 3 o 4 miembros (50%), explicándose esto por la pertenencia de los padres al grupo etéreo adulto-joven (entre 20 a 35 años en un 68%). En general, el padre es el proveedor del sustento (62%) puesto que, en su mayoría, las madres realizan tareas de dueña de casa. La estabilidad laboral tanto de padres como de las madres que trabajan remuneradamente alcanza al 52,5%, Concentrándose la mayoría en el estamento empleados, tanto particulares como de instituciones públicas, aunque en menor grado en este último sector.

### **Proyecto Educativo Institucional Colegio Cordillera Linares 2022**

Ubica significativamente entre los \$ 40.000 y \$ 110.000 (44%), un 34% entre \$ 110.000 y \$ 200.000 El resto (22%), supera dicho umbral, aunque sin superar los \$ 450.000. El aspecto educativo de los padres y apoderados arroja un 58% que ha alcanzado una educación media completa, 31% media incompleta, 7% básica completa y 5% educación superior. Las condiciones de vivienda indican que el 97% posee agua potable y alcantarillado, variando estas condiciones por la ruralidad de algunas familias, en tanto que el número de habitaciones en su gran mayoría satisface las demandas del grupo familiar, no detectándose casos de hacinamiento ni riesgo sanitario. La población escolar total es de 334 alumnos desde el Nivel 1° Y 2° Transición hasta 8° año de Educación General Básica.

### **Sellos**

Escuela inclusiva que atiende la diversidad y es capaz de generar aprendizaje en todos sus estudiantes.

Aprendizajes de calidad Lograr que todos los estudiantes alcancen los estándares de aprendizajes del currículo nacional.

Cultura de altas expectativas Toda la comunidad educativa debe instar a los estudiantes a confiar y descubrir sus propias capacidades conscientes de que todo es posible si se propone y se une al esfuerzo diario.

## **Valores y Competencias**

Valores: Respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, compañerismo.  
Competencias: Autonomía, capacidad de trabajar en equipo, liderazgo.

## **Misión**

Es educar a nuestros estudiantes en un ambiente efectivo, proactivo y vanguardista, potenciando trabajo en equipo y desarrollo de habilidades a través de experiencias innovadoras y significativas para ellos.

## **Visión**

Ser un colegio de excelencia, reconocido a nivel comunal, que promueva la innovación, la proactividad y desarrollo de habilidades cognitivas, afectivas y procedimentales, para enfrentar con éxito una sociedad en constante cambio.

## **Infraestructura**

El colegio cuenta con una infraestructura moderna, de colores armoniosos que dan claridad a los espacios de estudio y recreación contando con 9 salas destinadas para cursos, un laboratorio de computación, sala de profesores, biblioteca bien equipada, sala de integración, oficinas y cancha pavimentada para realizar actividad física.

## Diagnostico Institucional

Diagnóstico Institucional. De acuerdo al diagnóstico institucional 2019, se aprecia que en el área de Gestión Curricular, la Directora y su equipo, gestionan procedimientos que optimizan el tiempo de los docentes, con el fin de que estos puedan llevar a cabo sus labores derivadas del trabajo pedagógico de manera más expedita y eficaz. Ejemplo de esto es la comunicación a través de correos electrónico para evitar las reuniones de carácter solo informativo, acceso fácil a impresiones y materiales, entre otras acciones. El colegio presenta un desarrollo satisfactorio en cuanto a lineamientos comunes entre el Equipo Directivo y el equipo docente, centrando el foco de atención en el desarrollo de habilidades, hábitos y aptitudes en los estudiantes, otorgando efectividad a los procesos pedagógicos. En cuanto a la planificación curricular, los docentes elaboran planificaciones anuales, abarcando todos los cursos y asignaturas. En ellas se hace una calendarización de los distintos objetivos de aprendizaje y su distribución temporal. En el área de Gestión Curricular, se hace necesario tener conocimiento de todas las dinámicas que se dan dentro del aula. Es importante conocer la efectividad de las prácticas pedagógicas, la calidad de los PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COLEGIO CORDILLERA LINARES 2022 aprendizajes, la estructuración de las clases, los apoyos que son necesarios de entregar a los docentes desde UTP, entre otros aspectos importantes. En este sentido, el Plan de Desarrollo Profesional Docente apunta a generar espacios de apoyo a los profesores, comprometiéndolos con las metas que establece el PEI y que permitirán apuntar a la excelencia académica y la integralidad del alumno, como eje central de nuestro proyecto. Los acompañamientos de aula son una instancia de reflexión y transformación de las prácticas pedagógicas, donde se fomenta las buenas prácticas, se mejoran los errores y las estrategias. Es una oportunidad de diálogo y transformación a través de la observación, el análisis y la autorreflexión de los docentes y el equipo directivo. En este sentido, es necesario instalar un Plan de Desarrollo Profesional Docente que fomente la mejora, la actualización constante y el trabajo alineado al PEI.

Finalmente, se hace necesario realizar una revisión en la política de evaluación del establecimiento, analizando los procedimientos e instrumentos evaluativos que se utilizan en las diversas asignaturas.

En este capítulo se presentan algunas metodologías, estadísticas descriptivas utilizadas en estudios socio-estadísticos. Sin embargo, la comprensión de una realidad social compleja y multidimensional obliga a introducir un gran número de variables que reflejen finalmente la multitud de factores que intervienen en la percepción que se forman los actores del colegio Cordillera acerca de la pertinencia e integración del trabajo en equipo de los profesores del colegio.

Partiendo de la reconocida complejidad multidimensional, dado el avance de la informática en los últimos años y la capacidad de los softwares estadísticos, parece natural, complementar el análisis descriptivo con métodos multivariados para investigar así multidimensionalmente dicha realidad.

Sin embargo, se debe tener presente que “las técnicas de análisis multivariados son poderosas herramientas que facilitan el análisis de los datos, pero poco pueden hacer por mejorar la calidad de éstos. Por eso mientras no se avance más en el camino de la conceptualización y operativización de las variables, y no se mejoren los procedimientos de obtención de datos, las conclusiones analíticas que se obtengan mediante la utilización de técnicas multivalentes serán limitadas”<sup>20</sup>

Dadas las restricciones presentadas, en este caso el interés se sitúa en analizar distribuciones univariadas de las variables definidas en el Capítulo I, y eventualmente algunos análisis bivariados como el análisis de asociación en función del instrumento y la escala de medición utilizados. En estos análisis se consideran una serie de procedimientos entre los cuales se destacan la obtención de los puntajes totales, rango de los puntajes (teórico y empírico), y puntajes de corte, todo esto con el objeto de construir las tablas de frecuencias apropiadas, además de histogramas y otros gráficos de interés.

20 García, Manuel. (1988) “Socioestadística: Introducción a la estadística en sociología”. Citado en: Farías, I; Olivares, M (1999). “Metodologías Estadísticas para la Evaluación del Clima Organizacional de una Empresa” Memoria de título. Universidad Católica de Valparaíso.

Se observa que los encuestados muestran una percepción mayoritariamente favorable o muy favorable, dado que sus puntajes se agrupan en las categorías altas de la escala. Mientras, la menor parte de ellos manifiesta una percepción indiferente.

Esto implica que la mayoría de los individuos encuestados perciben positivamente la colaboración entendida como el trabajar con otras personas en un nivel más elevado de interdependencia, obrando conjuntamente para conseguir un mismo fin.

Que los encuestados pertenecientes al grupo Docencia Básica presentan puntajes más altos en relación a los encuestados pertenecientes a los grupos Docencia Pre-Básica y Dirección/Administración.

Esto significa que de acuerdo a los resultados que se presentan el grupo de docentes de básica son más colaboradores que los docentes de Pre- Básica y Directivos.

Un mayor número de los encuestados manifiestan una percepción favorable o muy favorable, en cambio, un grupo significativo de ellos, evidencia una indiferencia respecto al liderazgo y solo uno de ellos tiene una percepción desfavorable.

Se puede establecer de acuerdo a estos resultados que la mayoría de los actores encuestados entienden que el director ejerce influencia sobre el equipo de docentes, promoviendo y motivando una relación colectiva profesional.

Los encuestados pertenecientes al grupo Docencia Básica presentan puntajes más altos y más homogéneos que los encuestados pertenecientes a los grupos Docencia Pre- Básica y Dirección/Administración.

Estos resultados nos indican que el grupo de directivos tiene la oportunidad de fortalecerse a través de los docentes de Básica en relación a la gestión del liderazgo en los trabajos colaborativos.

Existe una mayor cantidad de docentes que perciben favorablemente la

relación interpersonal al interior de la escuela, pero hay un grupo de docentes que se muestra indiferente en relación a la variable.

Lo anterior implicaría que el mayor porcentaje de docentes tiene una percepción positiva respecto de las relaciones interpersonales, pero también hay un grupo con los cuales se debe trabajar para lograr una relación más óptima para el desarrollo de un trabajo que necesita establecer buenas relaciones humanas.

Desde el grupo de gestión se debieran promover actividades que fortalezcan las relaciones humanas al interior del ciclo parvulario, un trabajo en equipo necesita que el clima organizacional sea óptimo y todos se relacionen de la mejor forma.

Se deben establecer estrategias que permitan alinear a todos los actores para lograr un compromiso mayor hacia las actividades relacionadas con los trabajos en equipo en el colegio.

En síntesis, podemos observar que la mayor cantidad de docentes se sienten comprometidos con su trabajo colectivo, pero es importante detectar a que se debe o por qué existe indiferencia en un determinado grupo hacia una estrategia que debiera ser más atractiva y motivadora para realizar nuestra labor formativa.

La mayoría de los individuos encuestados es indiferente la percepción de la Empatía lo cual se contrapone a la literatura que establece a la capacidad de empático como un factor determinante en los trabajos colaborativos, es necesario muchas veces colocarse en el lugar del otro ante la adversidad.

Los directivos promueven afectos importantes con los docentes, pero sería relevante que estos afectos y sentimientos sean conductas constantes hacia todos los actores de la comunidad.

## Análisis de Resultados

Se observa que de acuerdo a los datos obtenidos se concentra en el grupo de básica el mayor número de docentes que presentan claridad en relación al concepto de Trabajo en equipo, pero también se observa que la mayor concentración de docentes que no entienden el concepto también se encuentra en los docentes de Básica.

Según los datos obtenidos, se observa que en el grupo de Básica se concentra la mayor cantidad de docentes que no conocen la definición de trabajo en equipo, por otro lado, la mayor cantidad de docentes que sí conocen el concepto se encuentra en el grupo de directivos.

En síntesis, podemos observar de la mayor cantidad del grupo humano de la institución no conoce el concepto de trabajo en equipo.

Estos resultados nos indican que son muchos los docentes que tienen desconocimiento en relación al trabajo en equipo, lo que implica la necesidad de capacitar y de perfeccionar a los profesores con respecto a los conceptos que se establecen en los trabajos en equipo, como condición mínima.

se observa que en la Educación Básica está la mayor cantidad de docentes que no conocen la diferencia entre equipo y grupo de trabajo, a su vez en el grupo de gestión directivos se encuentra porcentualmente la mayor cantidad de profesores que si conocen el concepto, lo que puede significar que los directivos tienen más claridad de cuando se realizan trabajo en equipos y no grupos trabajando, circunstancialmente.

lo que más afecta el trabajo en equipo, es la falta de tiempo, concentrándose la mayor cantidad de docentes que perciben esta situación, en el grupo de básica. También se observa que la disposición y compromiso es el segundo factor que incide en esta modalidad de trabajo, y en menor grado están los horarios y el liderazgo.

Esto implica que la falta de tiempo, establecida en función de la carencia de horas no lectivas debe ser el propósito de una gestión que consiga paulatinamente más horas para instalar institucionalmente esta modalidad de trabajo.

de acuerdo a los datos que se presentan, mayoritariamente coinciden que la falta de tiempo no permite el trabajo colaborativo, pero los directivos en un alto porcentaje también establecen que la falta de compromiso y disposición es un obstáculo para el desarrollo de actividades colectivas. Los horarios y el liderazgo no presentan resultados significativos como factores que no permiten trabajar en equipo.

La falta de horas no electivas son el mayor obstáculo que tiene el instalar una cultura colaborativa que propenda la reflexión y articulación pedagógica al interior de la escuela, esto implica que la gestión debe no solo promover, sino establecer políticas y acciones que permitan tener más horas para los trabajos en equipo.

se observa que la mayor cantidad de profesores que prefieren el trabajo individual se encuentra en el grupo de docentes de básica y coincidentemente también en este grupo se encuentran los docentes que prefieren trabajar colaborativamente. Existe también de acuerdo a los datos un grupo de profesores que prefieren utilizar ambas modalidades de trabajo.

Esto implicaría que la gestión institucional debe promover y direccionar sus esfuerzos para lograr un trabajo colaborativo institucionalizado, que permita mejorar los esfuerzos de profesores en pos de mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes.

el grupo de directivos/administrativos muestra una mayor tendencia hacia el trabajo en equipo, pero no así el grupo de docentes de básica que muestra más interés por el trabajo individual, el grupo de Pre Básica muestra una conducta dividida entre el trabajo colaborativo, individual y una mixtura entre las dos modalidades.

De acuerdo a estos resultados, los directivos debieran gestionar un liderazgo comprometido con el trabajo en equipo, para lo cual es importante la gestión de las horas no lectivas para que los profesores puedan tener más y mejores oportunidades para trabajar colaborativamente.

## Plan de Mejoramiento

Todo proceso de planeación se deriva de un ejercicio de autoevaluación inicial o diagnóstico en el que se identifican fortalezas y debilidades, necesidades y problemas que influyen en la organización y su funcionamiento, en este caso el diseño de un Plan de Acciones se construye desde los resultados obtenidos en la investigación desarrollada, en relación al trabajo en equipo de los docentes y directivos del colegio Cordillera Linares. El estudio permite distinguir un panorama propicio en función de generar acciones en determinadas áreas donde la participación colaborativa de los profesores y directivos permitirá optimizar y mejorar los actuales resultados académicos, convivencia entre los actores de la comunidad escolar, estudiantes, profesores, directivos y familia, de tal manera que se provoque un impacto positivo y este se relacione con la mejora de los procesos de aprendizajes, el clima y la convivencia escolar, el desarrollo profesional de los docentes y la gestión organizacional desde la dirección.

### PROTOCOLO PLAN DE MEJORA 2023

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ESCUELA:</b>		
RBD: 16556	Nombre: Colegio Cordillera	Particular subvencionado
Dirección: Manuel Rodríguez 684, Linares, Maule		
Teléfono: (73) 221 6793	Correo electrónico:colegiocordilleralinares@gmail.com	
<b>2. LÍNEA DE ACCIÓN</b>		
Tras la evaluación realizada, se realizará el plan de acción que permita la mejora de la gestión y variables que resultan relevantes en el trabajo en equipo de los docentes.		
<b>3. TÍTULO DEL PLAN</b>		
MEJORA DE GESTIÓN Y LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES.		
<b>4. PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS:</b>		

#### **4.1 Breve justificación de la necesidad del Plan.**

En el marco de una investigación destinada a conocer la percepción del trabajo en equipo y la realización de un diagnóstico en relación a conocer cuáles son los factores que impiden la gestión colaborativa en las labores propias de los docentes y directivos al interior de la Unidad Educativa, se establece la necesidad de abordar las limitancias que existen hoy desde la gestión directiva con el fin de establecer horarios de hora no lectivas con la intención de instalar más y mejores momentos para la reflexión y articulación pedagógica de los docentes y directivos.

## **4.2 Autoevaluación.**

La evaluación diagnóstica en relación al trabajo en equipo de docentes y directivos en la Escuela, se obtiene a través de un cuestionario elaborado para la investigación que permite obtener la información necesaria que describa la realidad existente en relación a las prácticas colaborativas que buscan objetivos comunes.

## **4.3 Identificación de Áreas de Mejora.**

A través de los datos y resultados aportados por la investigación realizada se detectaron las siguientes áreas de mejora en relación con los objetivos y necesidades que tiene actualmente la escuela: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de la Convivencia.

## **4.4 Dimensiones de Mejora.**

Para la selección de las dimensiones de mejora el Equipo de Liderazgo se reunirá con todos los docentes para establecer cuáles son las prioridades para elaborar los criterios y la forma de trabajo que necesita la escuela.

Los criterios empleados para priorizar las dimensiones de mejora son los siguientes:

- Priorizar las dimensiones más deficientes de acuerdo con los resultados en que fueron valoradas y con el grado de consenso entre los actores de la comunidad educativa.
- Selección de aquellas dimensiones en las que fuera más viable trabajar.
- Analizar la urgencia de incidir en dichas dimensiones.
- Evaluar la trascendencia del trabajo en cada una de esas dimensiones.
- Priorizar las dimensiones en las que se pueda implicar el mayor número de profesores de la escuela.
- Evaluar la factibilidad o dificultad de comenzar a trabajar con dimensiones en las que ya se esté interviniendo y existan más dificultades y necesidad de formación o capacitación para hacerlo.

Para efectos del presente plan se establecen algunas prioridades en el ámbito de la gestión directiva:

- Fomentar la capacitación de los profesores en relación a trabajos colaborativos.
- Mejorar las prácticas docentes consensuando modelos de trabajos en equipos.
- Establecer un sistema de monitoreo y de retroalimentación sistemático de las actuaciones y actividades que lleven a cabo los profesores en las horas no lectivas.
- Mejorar el funcionamiento y gestión de la dirección en las estrategias de trabajo en equipo.
- Fomentar el trabajo en equipo en la comunidad en general

## **5. FORMALIZACIÓN:**

### **5.1 Objetivos de Mejora.**

**VER ANEXO**

<p><b>5.2 Temporalización.</b></p> <p><b>VER ANEXO</b></p>	
<p><b>5.3 Equipo de Liderazgo Escolar (ELE).</b></p> <p>Director  Jefe Técnica.  Encargado de Convivencia.  Encargado de ciclos  Profesor</p>	
<p><b>5.4 Acciones que se llevarán a cabo.</b></p> <p><b>VER ANEXO</b></p>	
<p><b>5.5 Recursos internos: Humanos y materiales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos: Equipo ELE, Docentes de aula, Educadoras de Párvulos, Asistentes, etc.</li> <li>- Recursos materiales: Recursos financieros, Material unguible, Recursos Tic,</li> </ul>	
<p><b>5.6 Asesoramiento y redes de apoyo interno y externo.</b></p> <p><b>Contratación de perfeccionamiento externo.</b></p> <p><b>Docentes destacados.</b></p> <p><b>Docentes Post graduados.</b></p> <p><b>ATES</b></p>	
<p><b>6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:</b></p>	
<p><b>6.1 Criterios e Indicadores de Evaluación:</b></p> <p>Para la evaluación interna del Plan de Mejora se tendrá en cuenta los items establecidos en el Anexo : Protocolos e Instrumentos de Trabajo, Informe final de Plan de Mejora.</p>	
<p><b>6.1.1 De objetivos (Resultados):</b></p> <p>Se tiene previsto seguir los indicadores de resultados programados en el anexo: Ficha de acciones.</p>	<p><b>6.1.2 De proceso:</b></p> <p>Se han establecido como indicadores de proceso una reunión mensual del Equipo de Liderazgo, otra quincenal de mejora y semanalmente dedicar parte de los consejos de profesores de la escuela; de todas estas reuniones se dejará constancia en acta.</p>
<p><b>6.2 Temporalización del Seguimiento y Evaluación:</b></p> <p>Tal como se indica en el Anexo se ha realizará una Temporalización de las distintas acciones propuestas para la consecución de cada uno de los objetivos establecidos, incluyendo en dicha Temporalización actividades de seguimiento y evaluación.</p> <p>Todo el personal de la escuela realizará periódicamente una evaluación del área de mejora empleando los ítems del Anexo.</p>	
<p><b>6.3 Unidad temporal:</b></p> <p>Se llevará a cabo durante el año 2023</p>	

## Bibliografía

ALCALAY, L., MILICIC, N., TORRETI, A. (2005). Alianza Efectiva Familia Escuela: Un Programa Audiovisual Para Padres. Psykhe, Vol.14. n°2, 149-161. Santiago, Chile

BELLEI, C. RACZYNSKI, D. MUÑOZ, G. PÉREZ, L.M. (2004). "Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza: ¿Quién dijo que no se puede?". UNICEF, Asesorías para el Desarrollo y Ministerio de Educación, Santiago, Chile.

BIRD, T.; LITTLE, J.W. (1986). How Schools Organize the Teaching Occupation. The Elementary School Journal, marzo. EJ 337 995.

BOLÍVAR, A. (2000) Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La Muralla. Ver: <http://www.arcomuralla.com>

BOLÍVAR, A. (2006) Familia y escuela: dos mundos llamados a trabajar en común. Universidad de Granada. Revista de Educación N° 339. Asesoramiento y apoyo comunitario para la mejora de la educación. Pp. 119 – 146.

CARRON, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: interpretations. Journal of Sport Psychology, 4, 123-138

CHIAVENATO, I. (2004). Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. España.

CÓRDOBA, F. (2006) La evaluación de los estudiantes: Una discusión abierta. Revista iberoamericana de educación, N° 39/7. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura (OEI).

DAVENPORT, T , PRUSAK, L (2001) Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben. Editorial Pearson Education. S.A, Argentina.

DYER, W. (1998), Formación de equipos: problemas y alternativas, Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana.

FULLAN, M. Y HARGREAVES A. (1996) La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar, Buenos Aires, Amorrortu.

FULLAN, M. y HARGREAVES, A. (1997) ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?. Morón (Sevilla). M.C.E.P.

FULLAN, M. (2001a) Apuntes "Simposio itinerarios de cambio en la educación". Barcelona. Auditorio del Parque Científico.

GOLEMAN, D. (1997) Inteligencia Emocional. Barcelona. Kairós.

HARGREAVES, A. & WIGNALL, R. (1989) Time for the Teacher: A Study of Collegial Relations and Preparation Time Use, Toronto, Canadá: Ontario Institute for Studies in Education and Preparation Time Use.

HARGREAVES, A (1999). Profesorado, cultura y postmodernidad. Ediciones Morata. Madrid, España.

HARGREAVES, A. (1996) Profesorado, cultura y postmodernidad. (Cambian los tiempos, cambia el profesorado). Madrid. Morata.

HARRIS, A. (2008) Liderazgo distribuido en las escuelas: Desarrollo los líderes del mañana. Routledge & Falmer Press.

HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, ET AL (1998): "Metodología de la Investigación". 2ª edición. México. Pág.58.

KATZENBACH, J. Y SMITH, D (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. Barcelona: Granica. (81-102).

LUKES, S. (1975) El individualismo. Barcelona. Provenza.

MURILLO, F.J (2003). La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado de la cuestión. Bogotá: Convenio Andrés Bello

MURILLO F, J (2005) Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar / F. Javier Murillo Torrecilla, et al. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

MURPHY, J.; HALLINGUER, Ph.; MESA, R.P. (1985). «School Effectiveness: checking progress and assumptions and developing a role for state federal government». Teachers College Record, núm. 86 (4), p. 620..

POZNER, P. (2008). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Aique: Buenos Aires.

RACZYNSKI, D. y MUÑOZ, G. (2004). Factores que Desafían los Buenos resultados Educativos de Escuelas en Sectores de Pobreza en Chile. Investigación patrocinada por PREAL, Santiago de Chile.

RETAMAL, S (2010) El cambio en los centros educativos. Chile. FIDECAP.

ROMÁN, M. (2004). Investigación Latinoamericana sobre Enseñanza Eficaz, ILEE. En UNESCO, Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe (pp.209-225). Santiago de Chile: UNESCO.

SCHEERENS, J. (1992). Effective schooling. Research, theory and practice. Nueva York: Cassell.

SPIEGEL, A. (2008) Planificando clases interesantes: Itinerarios para combinar recursos didácticos. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires, Argentina.

### **Documentos**

COLEGIO DE PROFESORES DE CHILE. (2010). Carrera Profesional Docente.

CPEIP (2005). Formación continua docente: un camino para compartir 2000 - 2005. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Santiago, Chile.

EDUGLOBAL & PROFE DATOS (2012) 1er Censo Docente Chile.

MINEDUC. (2005). Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. República de Chile.

MINEDUC (2009) Ley General de Educación.

MINEDUC (2008) Ley SEP (Subvención Escolar Preferencial)

MINEDUC (2008) Marco para la Buena Enseñanza. CPEIP

MINEDUC. (2011). Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070 que aprobó El Estatuto de los Profesionales de la Educación, y de las que complementan y modifican. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

OCDE (1989). Les écoles et la qualité. Un rapport international. París: OCDE.

OEDC (2009) Education at Glance

UNESCO (2007). Situación educativa de América Latina y el Caribe: Garantizando la educación de calidad para Todos. Informe Regional de Revisión y Evaluación del Progreso de América Latina y el Caribe hacia la Educación para Todos en el marco del Proyecto Regional de Educación (EPT/PRELAC). Versión preliminar. OREALC/UNESCO. Santiago, Chile.

## Revistas

ANTÚNEZ, S (1999) El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. *Educación* 24, 89-110.

BLANCO, R (2008). La Educación de Calidad para Todos empieza en la Primera Infancia. En *Revista de enfoques educativos*. Vol. 7, N° 1, págs. 11-34. Departamento de Educación. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

FULLAN, M. (1994) “La gestión basada en el centro; el olvido de lo fundamental”. *Revista de Educación*, n°. 304, mayo-agosto, pp. 147-161.

RACZYNSKI, D. Y MUÑOZ, G. (2005) Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Condiciones de Pobreza en Chile. Santiago: MINEDUC. *Revista de Educación*, n°. 285, enero-abril, pp. 111-124. Forma educativa. Madrid. Akal.

## Referencias Bibliográficas Digitales

[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

[www.planesdemejoramiento.cl](http://www.planesdemejoramiento.cl)

[www.enlaces.cl/index.php?t=71](http://www.enlaces.cl/index.php?t=71)

[www.simce.cl](http://www.simce.cl)

[www.docentemas.cl](http://www.docentemas.cl)

[www.cpeip.cl](http://www.cpeip.cl)

<http://gestiondecalidad.mineduc.cl/?unidad=1>

## Anexos

### Plan de Acciones 2023

#### A. Área de Gestión de Liderazgo

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Aumentar horas no lectivas para el personal docente.	Gestionar el aumento de la carga académica docente para el año 2014.	Gestionar el aumento de horas no lectivas para los docentes a través de horas SEP. Los docentes contarán con dos horas no lectivas para reunirse en grupos de trabajo	Enero	Director

#### B. Área de Gestión de Liderazgo.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Establecer que los horarios de horas no lectivas sean coincidentes por cursos y ciclos.	Adecuar la carga horaria de los profesores para privilegiar las tres horas comunes.	Se establecerán las tres horas para el trabajo colaborativo en la carga horaria de los docentes, para que éstas coincidan con los horarios disponibles de los profesores del mismo ciclo de aprendizaje.	Marzo-Diciembre	Equipo de Gestión

#### C. Área de Gestión de Liderazgo

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Capacitar al Equipo directivo para ejercer liderazgo basado en el trabajo en equipo.	Contratar asesoría externa para el equipo directivo en relación con el establecimiento de prácticas colaborativas.	Desarrollo de competencias directivas con vista a liderar procesos de trabajos en equipo. Los perfeccionamientos serán dictados por instituciones reconocidas por el ministerio o CPEIP o por ATES.	Marzo-Abril Mayo Tres jornadas	Sostenedor Director

### A. Área de Gestión Curricular.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Capacitación docente en el manejo de contenidos, metodologías y estrategias de aprendizajes efectivos a través de trabajos en equipo	Perfeccionamiento Docente	Desarrollar en los docentes competencias metodológicas que les permitan el manejo de estrategias efectivas de aprendizaje, basados en el trabajo colaborativo. Los profesores son capacitados por docentes que pertenecen a la RMM, o relatores especialistas en competencias metodológicas, a través de estrategias grupales	Marzo Junio	Equipo de Gestión Docentes Educadoras Relatores
	Capacitación Tecnológica	Incentivar la capacitación de los docentes en el desarrollo de competencias para el uso de las TIC en el aula, a través cursos on-line dictados por ENLACE y el manejo de pizarras interactivas.	Marzo Mayo	Dirección Equipo de Gestión Relatores

## B. Área de Gestión Curricular.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
<p>Instalar un sistema de planificación y preparación de la enseñanza colaborativamente entre docentes y educadoras por ciclos y asignaturas</p>	<p>Definir espacios y tiempos fijos para la planificación anual de la escuela que asegure condiciones para la implementación del currículum en el aula (elaboración de calendario anual de actividades; definición de tiempos y espacios de desarrollo profesional y de preparación de clases; espacio y tiempo para la revisión y elaboración de materiales de apoyo e instrumentos de evaluación).</p>	<p>Establecer una Planificación institucional de la enseñanza detallando los momentos de la clase, habilidades a desarrollar, contenidos jerárquicos, estrategias metodológicas, aprendizajes esperados, objetivos de evaluación y tipos de evaluación.</p>	<p>Mes a mes</p>	<p>UTP Docentes Educadoras</p>
	<p>Organizar reuniones periódicas de planificación entre docentes de NB1 y educadoras(es) de NT1 y NT2 para promover la articulación en la enseñanza y el aprendizaje</p>	<p>Estas serán entregadas de manera mensual (una semana antes del nuevo mes), donde la UTP realizará un análisis con lo planificado y la viabilidad de lo propuesto.</p>	<p>Mes a mes</p>	<p>UTP de Lenguaje y Matemática</p>

### A. Área de Gestión de la convivencia.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Fortalecer la validez del reglamento de convivencia a través del fomento de los derechos y responsabilidades que regulan la interacción entre pares y grupos.	Constituir un equipo que involucre a los diferentes actores de la comunidad escolar y que se constituya como responsable de liderar el proceso de elaboración y revisión.	En búsqueda de validar y potenciar el reglamento, se propiciara la constitución de un equipo de convivencia, el cual será integrado por representantes de todos los estamentos presentes en la escuela estimulando las buenas relaciones y como tal convivir unidos en fraternidad.	Marzo	Equipo de Gestión.
	Programar un espacio de reflexión que involucre a los diferentes actores de la comunidad escolar sobre la vigencia, pertinencia y utilidad del reglamento escolar.	Calendarizar sesiones mensuales de dialogo, con vistas a validar el reglamento	Marzo a Diciembre	

## B. Área de Gestión de la convivencia.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Comprometer el apoyo de padres, madres y apoderados en el desarrollo del aprendizaje de sus hijos e hijas.	Generar escuelas para padres, madres y apoderados(as)	Los padres participan en reflexiones sobre problemáticas propias de la realidad contemporánea de sus hijos, con el fin de participar en el proceso de aprendizaje de sus hijos	Una vez al mes, 30 minutos antes de la reuniones mensuales	Equipo directivo Profesores jefes
	Generar actividades culturales y deportivas que impliquen la participación activa de la familia a partir de espacios de interés común entre ellos y sus hijos(as)	A lo menos dos veces al año se planifican actividades culturales deportivas para que la comunidad se integre y comprometa con la labor educativa de sus hijos.	Una vez cada semestre	Equipo directivo Profesores jefes

## A. Área de Gestión de Recursos Humanos.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Capacitar a los docentes y educadoras en conocimientos metodológicos y estrategias para desarrollar trabajo en equipo.	Perfeccionamiento a través de Trabajo colaborativo.	Intercambio de experiencias a través del diálogo y reflexión pedagógica.	Abril a Junio	Equipo de Gestión Relatores
	Capacitar a los docentes en estrategias de trabajo en equipo.	Contratación de un asesor externo para realizar la capacitación docente en el desarrollo de contenidos, metodologías y estrategias de aprendizajes efectivas y orientadas al desarrollo de	Una vez a la semana	Director Profesores .

		competencias colaborativas.		
	Fortalecer estrategias del trabajo reflexivo entre docentes	Reforzar el acompañamiento y establecer su posterior reflexión pedagógica antes, durante y después de la clase	Semanalmente Julio a Diciembre	Director UTP Media

### Área de Gestión de Recursos Materiales.

Objetivo	Acciones	Descripción	Ejecución	Responsable(s)
Definir y adquirir recursos para implementar actividades extracurriculares que permitan desarrollar métodos y estrategias donde se desarrolle el trabajo en equipo.	Disponer de recursos otorgados por la Ley SEP para el desarrollo de actividades que propician el trabajo en equipo	Las actividades que requieran contar con recursos para desarrollar instancia de colaboración grupal de los profesores serán incluidas bajo los lineamientos de la ley SEP	Marzo cuando se formule el PME	Equipo Directivo
	Generar la adquisición de los recursos necesarios.	Los recursos para implementar actividades extracurriculares deportivas, musicales, teatrales u otras que defina el establecimiento se adquieren bajo las normas de la Ley Sep.	Abril- Noviembre e Una por mes	Equipo Directivo
	Ejecutar las acciones extracurriculares	Las actividades se realizarán durante todo el año con la participación de la comunidad en general	Abril- Noviembre e	Equipo de Gestión Docentes