

## Liderazgo

Subdimensión: Liderazgo del Director

Equipo Directivo/ Comunidad Educativa

### TALLER

¿Cómo está el **compromiso y colaboración de la comunidad educativa con la escuela?**

Octubre 2023



Esta publicación usa criterios de lenguaje inclusivo tales como núcleos femeninos y no solo masculinos, según sentido particular [ej., madres, padres y apoderados], integración de género en nomenclaturas específicas [ej., director(a)] o empleo del femenino en usos históricamente masculinos [ej., ciudadanía en vez de ciudadanos], entre otros. Sin embargo, para evitar la saturación gráfica y léxica, que dificulta la comprensión y limita la fluidez de lo expresado, y en consonancia con la norma de la Real Academia Española, se usará el masculino sin marcar la oposición de géneros en la mayoría de los nombres y determinantes que el texto provea [ej., los docentes], según su formato e intención comunicativa.



## Presentación

El taller **¿Cómo está el compromiso y colaboración de la comunidad educativa con la escuela?** es un recurso de orientación que la Agencia de Calidad de la Educación pone a disposición de **equipos directivos y los diversos integrantes de la comunidad**, a fin de promover la reflexión para tomar decisiones que favorezcan el mejoramiento escolar.

La propuesta ha sido diseñada considerando los Estándares Indicativos de Desempeño (EID), referente con el que cuentan los establecimientos para el análisis y autoevaluación de su gestión institucional.

Las actividades propuestas en este taller consideran algunos elementos del estándar **2.4** de la Subdimensión **Liderazgo del director**, contenido en la Dimensión de Liderazgo, donde se señala que *“el director instaura una cultura de compromiso y colaboración en la tarea educativa”*.





## Objetivos

---

- **Reflexionar** sobre la importancia de contar con una cultura de compromiso y colaboración de toda la comunidad educativa con la escuela.
- **Promover el trabajo colaborativo** entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.





## Recomendaciones para realizar el taller

### Antes del taller:

- **Planificar la ejecución del taller** para un momento en que la mayoría de los participantes se encuentre presente en el establecimiento o puedan conectarse en línea para desarrollarlo.
- **Informar a los asistentes** el motivo de la reunión e invitar a quienes de algún modo poseen un rol activo en el tema a trabajar en el taller.
- **Distribuir a los participantes** en grupos de trabajo heterogéneos.
- **Designar un facilitador** para que guíe las actividades, controle los tiempos y motive la participación.





## Recomendaciones para realizar el taller

---

### Durante el taller:

- **Considerar tiempo** para generar ideas, debatir, tomar decisiones o lograr consensos.
- **Crear un clima que favorezca un intercambio** de opiniones, donde se respeten las diferencias y se promueva la participación de todos.
- **Elegir un encargado de registrar** las conclusiones y/o dudas que se presenten en la realización de las distintas actividades.





## Recomendaciones para realizar el taller

### En modalidad remota:

- Organizar el trabajo utilizando plataformas gratuitas como Meet, WhatsApp, Zoom u otra que use el establecimiento.
- Utilizar recursos como la pizarra virtual de Meet o Zoom para el desarrollo de las actividades de plenario.

*Nota:* Las recomendaciones propuestas deben adecuarse a la realidad de cada establecimiento.





## Recomendaciones para realizar el taller

### En modalidad presencial:

- Conformar grupos de trabajo que puedan reunirse considerando los espacios y tiempos disponibles en el establecimiento.
- Disponer de materiales como: hojas blancas, plumones, pólitos u otros.

*Nota:* Las recomendaciones propuestas deben adecuarse a la realidad de cada establecimiento.



## Recursos complementarios

El trabajo del taller se puede complementar con los siguientes materiales de orientación:

- **Ficha de trabajo:** Avanzando hacia una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA).
- **Infografía:** El rol de los líderes en una cultura de compromiso y colaboración.
- **Infografía:** Relevancia del liderazgo y compromiso docente con la tarea educativa.



Compartan estos recursos, de manera presencial o virtual, para promover en la comunidad el desarrollo del tema.



## Metodología

---

- El taller tiene una metodología teórico-práctica que fomenta la participación activa de todos quienes desarrollen las actividades propuestas.
- Por medio de diversas técnicas, como, por ejemplo, casos prácticos, análisis de textos o herramientas audiovisuales, se espera fomentar que los participantes compartan experiencias, dialoguen, interactúen y trabajen de manera colaborativa, mediante espacios de reflexión que promuevan acciones de mejora a nivel institucional o de aula.





## Programación de actividades

Tiempo estimado	Actividades
20'	<b>Actividad 1.</b> Reconocer la relevancia del compromiso y la colaboración
15' 	<b>Actividad 2.</b> Caso práctico
10' 	<b>Actividad 3.</b> Nuestras fortalezas
15' 	<b>Actividad 4.</b> Definiendo un plan de acción



*Nota:* Los tiempos de las actividades son sugeridos y pueden ser modificados a partir de las necesidades de cada equipo.



# Actividad 1

## Reconocer la relevancia del compromiso y la colaboración

Observen el siguiente video y reflexionen sobre los principales elementos que se vinculan con el compromiso y colaboración de los diversos miembros de la comunidad educativa.



### Algunas preguntas para guiar la actividad:

- ¿Qué elementos comunes tienen las tres situaciones que se plantean en el video?
- ¿Cómo podemos relacionar este video con nuestro trabajo cotidiano en la escuela?
- ¿Cuál es la relevancia del compromiso y la colaboración?



*No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos.  
(Lyndon Johnson).*



20'

## Relevancia del compromiso organizacional



Lectura del facilitador

### Algunos conceptos

“Es un estado psicológico; un proceso mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran”

(Meyer y Allen, 1991, pág. 2).

“Los empleados comprometidos se preocupan por el futuro de la organización y están dispuestos a invertir esfuerzo más allá del deber para que dicha organización tenga éxito, más allá de todo esto, es importante valorar el capital humano y el valor del trabajo que realizan”

(Rodríguez, 2017, pág. 3).



*Una comunidad educativa comprometida con la tarea educativa es responsable de su quehacer en la escuela, cada miembro cumple con dedicación y esfuerzo las metas propuestas, se interesa por desarrollarse y tiene un fuerte sentido de pertenencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) impartido.”*



## Colaboración: condición necesaria para promover el compromiso



Lectura del facilitador

### Algunos conceptos

La colaboración comprende un “conjunto de valores, creencias, normas, conocimientos, destrezas, vivencias, patrones de acción, códigos de conducta, roles, hábitos, modelos de relación, etc., que los docentes comparten en un contexto interactivo y de aprendizaje. En definitiva, una cultura compartida se va construyendo paulatinamente en un contexto de trabajo cooperativo”.

“La cultura de la colaboración, por consiguiente, dibuja una escuela donde tienen cabida la apertura, comunicación, autonomía, corresponsabilidad, colaboración, contraste de pareceres, etc.”.

(Fernández y Malvar, 1999, pág.3)



*Los equipos directivos deben promover espacios para que los diversos miembros de la comunidad educativa puedan trabajar colaborativamente, comprometiéndose de manera conjunta en el logro de un objetivo en común.* ”



## ¿Por qué trabajar de manera colaborativa?

Promover el desarrollo de un trabajo colaborativo permite:

- Alcanzar objetivos comunes y construir conocimiento;
- trabajar de manera activa con otros en la búsqueda de respuestas a necesidades o dificultades;
- fortalecer el desempeño y las capacidades de todos los miembros del establecimiento;
- intencionar el diálogo entre docentes y/o con otros integrantes de la comunidad educativa;
- detectar y abordar problemas, necesidades y/o intereses comunes;
- y compartir experiencias y tomar decisiones con foco en el desarrollo integral y el aprendizaje de niños, niñas y jóvenes.



Lectura del facilitador



## ¿Cómo promover una cultura de compromiso y colaboración?

Una forma de promover el desarrollo del compromiso y colaboración con la tarea educativa es por medio de la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA).



Lectura del facilitador

### Características de las escuelas que fomentan su desarrollo:

- Cuentan con valores y una visión educativa compartida.
- Los directivos desarrollan un liderazgo distribuido.
- Generan aprendizajes individuales y colectivos.
- Se comparte la práctica profesional.
- Promueven la confianza, el respeto y el apoyo mutuo.
- Se generan redes y alianzas.
- La comunidad asume una responsabilidad colectiva .
- El equipo directivo genera condiciones para la colaboración.



*Para profundizar sobre cómo avanzar hacia la conformación de una CPA en la escuela, en la Ficha de Trabajo encontrarán información adicional y algunas preguntas para reflexionar y definir acciones concretas para su desarrollo.*



## Actividad 2

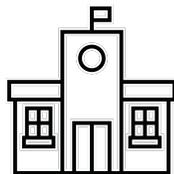
### Caso práctico

Lean el siguiente caso para reflexionar de manera conjunta:

“

*La escuela Montaña Nevada se propuso socializar con todos sus miembros los sentidos y la historia que caracterizan a la comunidad. Para ello, realizaron una actividad en donde los profesionales que tienen más años en el establecimiento recordaron cinco hitos relevantes, identificando en cada uno instancias de compromiso, responsabilidad y trabajo colaborativo entre los distintos integrantes*

”



### Cinco hitos de la escuela Montaña Nevada

**1960:**

Fundación de la escuela, gracias a la gestión de un grupo de pobladores de la comuna con el apoyo del alcalde.

**1970:**

Ampliación y remodelación de la escuela, por gestiones de la directora y del Centro de madres, padres y apoderados.

**1990:**

Participación en el campeonato nacional de ajedrez. El profesor a cargo se organiza con otros docentes y la comunidad para recaudar fondos, a través de la realización de diversas actividades.

**1995:**

Creación de una huerta, gracias a la organización de un curso y gestiones realizadas por el docente de ciencias.

**2006:**

Elaboración del primer PEI y PME en conjunto con todos los profesionales de la escuela.  
Conformación de departamentos por asignatura para la elaboración conjunta de material.



### Caso práctico

A partir de los hitos presentados en el caso, reflexionen en torno a las siguientes preguntas:

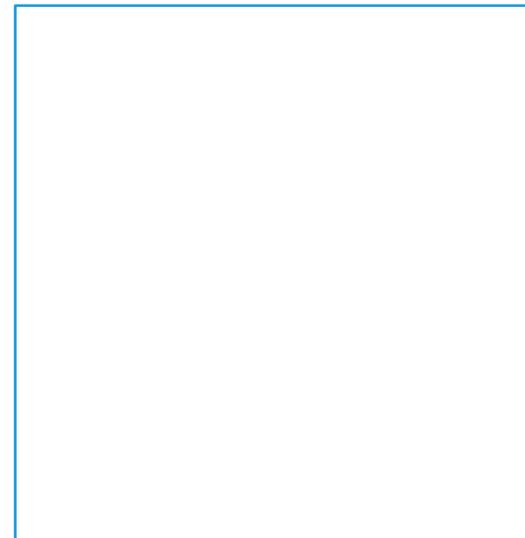
¿Cómo se ve reflejado el compromiso de los miembros de la escuela con ésta?



¿Qué elemento caracteriza de manera general los cinco hitos presentados anteriormente?



¿De qué forma se manifiesta el trabajo colaborativo en esta escuela?



## Caso práctico

A partir de los hitos presentados en el caso, reflexionen en torno a las siguientes preguntas:

¿Cómo se ve reflejado el compromiso de los miembros de la escuela con ésta?

*En el caso presentado se puede observar que diversos actores de la comunidad a lo largo de la historia, han aportado en la implementación de iniciativas complementarias a la educación tradicional, por ejemplo: remodelaciones, campeonatos, huerta. Además, se refleja en la historia que se involucran diversos profesionales en cada hito presentado.*

¿Qué elemento caracteriza de manera general los cinco hitos presentados anteriormente?

*De manera general, en todos los hitos presentados se observa el trabajo de diversos integrantes para el logro de un objetivo común. Desde la creación del establecimiento y hasta el último hito presentado, se observan acciones participativas y de apoyo entre los diversos miembros de la comunidad.*

¿De qué forma se manifiesta el trabajo colaborativo en esta escuela?

*Por ejemplo:*

- *Docentes recaudan fondos para un campeonato de ajedrez.*
- *Elaboración conjunta del PEI y PME del establecimiento.*
- *Conformación de departamentos por asignatura con propósito de promover un trabajo conjunto en la escuela.*

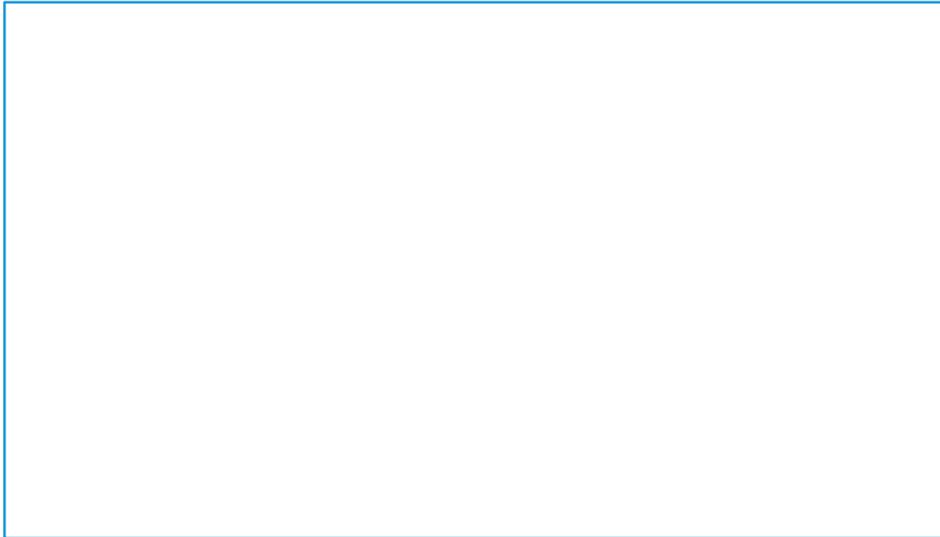


## Actividad 3

### Nuestras fortalezas

**A) En plenario reflexionen sobre aquellas prácticas que realizan para promover el compromiso y la colaboración entre los diversos miembros de la comunidad:**

Prácticas que reflejan compromiso organizacional



Prácticas que reflejan trabajo colaborativo



**B) Luego, identifiquen una práctica para planificarla de tal modo que sea reconocida como una actividad formal en el establecimiento.**



10'

## Nuestras fortalezas

**Algunos ejemplos de prácticas que promueven el compromiso organizacional y el trabajo colaborativo:**

### Prácticas que reflejan compromiso organizacional

- *Equipos directivos promueven que el trabajo se desarrolle de manera colaborativa entre los diversos miembros.*
- *Los docentes manifiestan autonomía profesional y gran responsabilidad en el desarrollo de su tarea.*
- *La comunidad mantiene una agenda de trabajo conjunta y analiza los temas relevantes periódicamente.*
- *Los miembros de la escuela cuentan con valores compartidos, lo que se reflejan en su accionar y en el modelo formativo declarado en su PEI.*
- *Existe apertura y comunicación en la comunidad, más allá del cargo y/o función desempeñada.*

### Prácticas que reflejan trabajo colaborativo

- *Los diversos miembros de la comunidad comparten y reflexionan sobre sus prácticas de manera sistemática.*
- *Los docentes sostienen reuniones regulares para planificar de manera conjunta sus clases, contando con espacios para retroalimentar su implementación y proponer mejoras.*
- *Se promueve la conformación de grupos de aprendizaje compuestos por docentes y otros profesionales. En estos espacios se comparten y analizan temas de interés y se toman acuerdos para mejorar.*
- *Existe un equipo que lidera procesos de reflexión en donde se define un problema específico, se recopilan datos que permitan comprenderlo para analizarlos y tomar decisiones.*



## Actividad 4

### Definiendo un plan de acción

Una vez seleccionada la práctica que promueve el compromiso y/o colaboración en la escuela, de manera conjunta acuerden un plan de acción para que todos los miembros de la escuela puedan implementarlo y sea reconocido como una actividad formal:

Práctica seleccionada:

Plan de Acción						
¿Para qué lo haremos?	¿Qué haremos?	¿Cómo lo haremos?	¿Con qué recursos?	¿Cuándo?	¿Quién (es) lo harán?	¿Cómo sabremos que lo logramos?
Objetivo	Acción	Estrategias	Recursos necesarios	Plazos (fecha de inicio y término)	Responsables	Medios de verificación/ indicadores



15'

## Actividad 4

### Definiendo un plan de acción

#### Ejemplo de cómo planificar la práctica seleccionada en la Actividad 3:

**Práctica seleccionada:** *Los diversos miembros de la comunidad educativa comparten y reflexionan sobre sus prácticas de manera sistemática y colaborativa.*

#### Práctica seleccionada:

Plan de Acción						
¿Para qué lo haremos?	¿Qué haremos?	¿Cómo lo haremos?	¿Con qué recursos?	¿Cuándo?	¿Quién (es) lo harán?	¿Cómo sabremos que lo logramos?
Objetivo	Acción	Estrategias	Recursos necesarios	Plazos (inicio y término)	Responsables	Medios de verificación
<i>Asegurar tiempos y espacios para que los diversos miembros de la comunidad puedan compartir y reflexionar sobre sus prácticas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de equipos de reflexión interdisciplinarios.</li> <li>- Asignar tiempos específicos para la realización de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones temáticas de análisis.</li> <li>- Calendario semestral del proyecto.</li> </ul>	<i>Espacios presenciales y/o plataforma virtual para el trabajo de los equipos.</i>	<i>Mensual a partir del segundo semestre. Finaliza en diciembre</i>	<i>Coordinación del proyecto: UTP y encargados de departamentos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de encuentros de reflexión realizados.</li> <li>- Evaluación bimensual de los análisis y decisiones tomadas a partir de las reflexiones implementadas.</li> </ul>



*Para continuar promoviendo una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa, es importante que la definición de las acciones sea participativa. De este modo, podrán visualizar de manera individual y colectiva las fortalezas y oportunidades en el desarrollo del plan de acción propuesto.*



**Para profundizar sobre los temas trabajados en este taller y en el material complementario, consulta las siguientes referencias:**

## Referencias

- Bolívar A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 11, núm. 2, 2013, pp. 60-86. Madrid, España. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55127024003.pdf>
- Estrada E., Mamani H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, vol. 2 núm. 1. <http://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70/142>
- Fernández, M. y Malvar (1999). La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 3, 1. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev31COL3.pdf>



## Referencias

- Krichesky, Gabriela J., & Murillo Torrecilla, F. Javier (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1),65-83.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55118790005>
- Mineduc (2019a). *Comunidades de Aprendizaje Profesional (CPA)*. Serie Trabajo Colaborativo para el Desarrollo Profesional. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), Santiago, Chile.  
[https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/04/trabajo-colaborativo\\_marzo2019-1.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/04/trabajo-colaborativo_marzo2019-1.pdf)
- Mineduc (2019b). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), Santiago, Chile.  
[https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)





**Morandé 360, piso 9. Santiago.  
Región Metropolitana, Chile.**

-  [facebook.com/Agenciaeducacion](https://facebook.com/Agenciaeducacion)
-  [twitter.com/agenciaeduca](https://twitter.com/agenciaeduca)
-  [instagram.com/agenciaeducacion](https://instagram.com/agenciaeducacion)
-  [www.youtube.com/c/AgenciaEducacionn](https://www.youtube.com/c/AgenciaEducacionn)

**[www.agenciaeducacion.cl](http://www.agenciaeducacion.cl)**

