

Directores(as) / Equipos pedagógicos / Encargados(as) de convivencia

Ficha de trabajo

Ambiente y clima organizacional que contribuye a una cultura de uso de datos

Objetivo: Fortalecer el ambiente y clima laboral para el desarrollo de una cultura de datos.

Para leer

¿Cuál es el impacto del ambiente y clima laboral para poder desarrollar una cultura de datos o favorecer su implementación paulatina?

Partir de esta pregunta nos permite hacer un primer acercamiento para ver nuestra realidad interior de nuestras escuelas y liceos. Sin duda, el ambiente y clima organizacional se convierte en la base y es un facilitador de la tarea y trabajo, teniendo tal impacto, que puede hacernos sentir motivados por lo que hacemos cada día o generar desinterés a la hora de ejercer nuestras funciones. Si bien el clima organizacional se construye entre todos(as), las y los actores principales para promover un ambiente y clima laboral en las comunidades educativas, son las y los líderes. En ellas y ellos recae una responsabilidad sustantiva, pues en la medida en que se advierte un clima de confianza y buen trato, muchas acciones podrán ser llevadas a cabo con la colaboración de todos y todas, teniendo, como un primer referente, a quienes están a cargo de la institución.

“En el ámbito de la convivencia, los equipos directivos desarrollan sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes como entre los profesores, así como en las relaciones entre profesores y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela” (MBD y el liderazgo educativo, 2015).

Los desafíos de toda comunidad educativa tienen relación con la mejora de los aprendizajes de los niños, niñas y adolescentes, y con la permanente revisión de nuestro quehacer y toma de decisiones. En este sentido, se vuelve fundamental remirar cómo usamos los datos, cómo tomamos decisiones, cómo generamos espacios de confianza y respeto en nuestra comunidad educativa, cómo se identifican las estrategias y acciones de mejora, y qué insumos tenemos al momento de decidir. Para lo anterior, se deben instalar y respetar las dinámicas que, en conjunto, hablen de nuestra propia forma de trabajo, entregando las condiciones basales (desde el equipo directivo), para que esto se pueda dar. Son condiciones que deben ser resguardadas para el desarrollo de acciones y que van bosquejando la forma de hacer las cosas en esa comunidad educativa, que posee un sello y una visión que los hace distintos a todos los otros establecimientos. Es lo que identifica su quehacer.

Si favorecemos el ambiente y clima laboral, podremos sentirnos seguros(as) a la hora de transparentar resultados, cifras respecto de avances o retrocesos en los aprendizajes de las y los estudiantes. Esto genera espacios de confianza, para que, en conjunto, desde una mirada colaborativa y de responsabilidad profesional, decidamos entre todos(as), las rutas de mejora de nuestra comunidad.

“La reflexión colectiva y el trabajo en equipo con el resto de los profesionales del establecimiento constituye un elemento fundamental de la labor docente que le permite mejorar sus prácticas, mejorar el conocimiento de sus alumnos, así como sus propios conocimientos” (MBE, 2008, p. 11).

Es necesario preguntarnos:

¿Cómo son los espacios de participación en nuestra comunidad?

¿Cómo abordamos los desafíos de aprendizaje en nuestra escuela o liceo? ¿Tenemos datos para contrastar nuestras impresiones?



“Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales” (MBD y Liderazgo Escolar, 2015).

En el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se mencionan las **principales prácticas directivas que componen la Dimensión de Convivencia** y que, por ende, son factores que benefician el buen ambiente laboral y clima al interior de las comunidades educativas.

Algunas de estas prácticas pueden verse en el cuadro (o tabla) que se presenta a continuación:

Algunas prácticas directivas que componen la dimensión Gestionando la Convivencia y Participación de la Comunidad Escolar	Responsable
Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.	Equipo Directivo
Modelan y promueven un clima de confianza entre las y los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo, tanto entre las y los profesores como de estos(as) con las y los estudiantes, en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.	Equipo Directivo
Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.	Equipo Directivo
Generan oportunidades de participación y colaboración de las y los actores de la comunidad escolar, a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.	Equipo Directivo

Para reflexionar

Después de la lectura, les invitamos a dialogar sobre el ambiente y clima laboral de su comunidad. Para esto, es fundamental generar un espacio de confianza y respeto que facilite la expresión de ideas sobre las siguientes preguntas:

- 1 ¿Qué estamos haciendo, como equipo directivo, para ser referentes de un buen ambiente y clima laboral?
- 2 ¿Qué acciones hemos realizado para fortalecer el ambiente y clima laboral?
- 3 De las acciones anteriormente mencionadas, ¿cuáles son las que hemos realizado de manera colaborativa?
- 4 ¿Nuestros(as) docentes se sienten seguros(as) para trabajar con sus pares y/o con el equipo directivo, y reflexionar sobre su quehacer, teniendo a la base datos que respaldan resultados?

De la teoría a la acción

A partir de las preguntas de reflexión, les invitamos a diseñar dos estrategias que puedan impactar en la mejora del ambiente y clima laboral. Para lo anterior, debemos tener como punto de partida algunos datos de contexto del establecimiento y del personal que trabaja.

Datos requeridos:

Perfeccionamiento de las y los profesores, antigüedad en el establecimiento, cargos y/o funciones que han desarrollado. Si no cuento con los datos, ¿dónde debo buscarlos, a quién puedo solicitar dicha información?

Propuesta de estrategia 1:

Con los datos obtenidos, diseñar una planilla para que puedan hacer cruce de información y con esto destacar, en una actividad interna del EE, a las y los docentes que tienen mayor perfeccionamiento; por ejemplo, que llevan más años en colegio, que han desempeñado distintas funciones, entre otros. Lo anterior nos servirá para conocer de manera actualizada la trayectoria de perfeccionamiento de las y los docentes.

Propuesta de estrategia 2:

Al contar con los datos de perfeccionamiento de las y los docentes, realizar un cruce de información para ver en qué áreas las y los docentes tienen mayor perfeccionamiento, como primer levantamiento de los datos. Luego, consultar al jefe o a la jefa de UTP, por ejemplo, por los resultados de las observaciones de clases, identificando, según el Marco para la Buena Enseñanza, elementos, brechas o dificultades que se visualizan en las observaciones de clases. A partir de ello, levantar una propuesta de perfeccionamiento para las y los docentes, teniendo estas tres fuentes de información ya analizadas. Finalmente, socializar con el profesorado dicha propuesta, elaborada a partir del levantamiento de información y análisis realizado, para corroborar las temáticas de perfeccionamiento sugeridas.

Recursos de Lectura



- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo. En https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Marco para Buena Enseñanza. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP, Ministerio de Educación, Santiago, Primera Edición: agosto 2021. En <https://www.cpeip.cl/marco-buena-ensenanza/>
- Ministerio de Educación. Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Ministerio de Educación, CPEIP 2019. En <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/2266>