



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

**MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR**

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE PARA
LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES EN UN COLEGIO PARTICULAR
SUBVENCIONADO DE LA REGIÓN DE COQUIMBO”.**

**Proyecto de Magister para optar al Grado de Magister en Educación
Mención Dirección y Liderazgo Escolar.**

SANDRA YOYCE SARZOSA AHUMADA

PROFESOR GUÍA: RICARDO SEPÚLVEDA.

Santiago - Chile

2017

Dedicatoria

Hoy que termino lo que ayer
mirábamos tan lejano.

Lejano fuera todavía hoy, sin ese
apoyo que tú siempre me diste
y sin el cual hubiera sido casi
imposible triunfar.

Por todo eso y por mucho más;
te dedico Amor mío, mi triunfo,
mis sueños y logros.

Agradecimientos

GRACIAS A LA VIDA (Violeta Parra)

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
Me dio dos luceros que cuando los abro
Perfecto distingo lo negro del blanco
Y en el alto cielo su fondo estrellado
Y en las multitudes el hombre que yo amo.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
Me ha dado el sonido y el abecedario
Con él las palabras que pienso y declaro
Madre amigo hermano y luz alumbrando,
La ruta del alma del que estoy amando.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
Me ha dado la marcha de mis pies cansados
Con ellos anduve ciudades y charcos,
Playas y desiertos montañas y llanos
Y la casa tuya, tu calle y tu patio.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
Me dio el corazón que agita su marco
Cuando miro el fruto del cerebro humano,
Cuando miro al bueno tan lejos del malo,
Cuando miro al fondo de tus ojos claros.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
Me ha dado la risa y me ha dado el llanto,
Así yo distingo dicha de quebranto
Los dos materiales que forman mi canto
Y el canto de ustedes que es el mismo canto
Y el canto de todos que es mi propio canto.*

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Antecedentes contextuales	5
1.2 Antecedentes de resultados de pruebas estandarizadas	7
1.3 Planteamiento del problema	11
Figura 1 Árbol del Problema	13
1.4 Objetivo de la investigación	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.4 Pregunta de investigación	14
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL (TEÓRICO)	15
2.1 Marco Teórico	16
2.2 Trabajar en equipo y cultura colaborativa	16
2.3 Trabajo en equipo y Calidad Educativa	18
2.4 Formación de equipos y Gestión escolar en las relaciones colaborativas	20
2.5 Eficacia escolar	21
2.6 Marco de la Buena Enseñanza	23

2.7	¿Qué es un Plan de Mejoramiento Educativo?	24
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		26
3.1	Tipo de estudio	27
3.2	Diseño de la Investigación	27
3.3	Hipótesis	27
3.4	Definición de variables	28
	Colaboración	28
	Liderazgo	29
	Relaciones interpersonales	29
	Compromiso	29
	Empatía	29
	Cohesión	29
	Trabajo en equipo	30
3.5	Descripción de la muestra	30
3.6	Instrumento de medición	30
	3.6.1 Cuestionario	31
3.7	Validez de los instrumentos de medición	35
3.8	Confiabilidad del instrumento de Medición	35
3.9	Aplicación del instrumento de medición	35
3.10	Preparación de las mediciones obtenidas para su análisis	36
3.11	Puntuación de las afirmaciones de la escala tipo Likert utilizada	36
3.12	Puntajes mínimos y máximos	37
CAPÍTULO IV RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS		38
4.1	Recopilación y análisis de los datos	39
4.2	Análisis de la información. Perfil de los encuestados	39
4.3	Análisis de puntajes	40

4.3.1 Cálculo de los puntajes totales	40
CAPÍTULO V RESULTADOS Y ANÁLISIS	41
5. Resultados y análisis	42
5.1 Análisis de las percepciones utilizando los puntajes teóricos	42
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
6.1 Conclusiones de la Percepción de Colaboración y Liderazgo en Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación.	61
CAPÍTULO VII DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN	65
7.1 Justificación del Plan de acción	66
7.2 Área de Gestión y Liderazgo	67
7.3 Diseño de un Plan de Acción	68
Bibliografía	71
Anexos	74
Índice de Tablas	
Tabla 1. Puntaje promedio Historia, Geografía y Ciencias Sociales	9
Tabla 2. Simce Lenguaje II medio	10
Tabla 3. Simce Matemática II medio	10
Tabla 4. Recursos humanos Colegio Cordillera de La Serena	30
Tabla 5. Cuestionario Variables de Trabajo en Equipo: Afirmaciones	34
Tabla 6. Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach	35
Tabla 7. Codificación de las respuestas por categoría	36

Tabla 8. Tabla de especificaciones	37
Tabla 9: Estadísticas descriptivas de los puntajes por variable y total.	42
Tabla 10 Agrupamiento de los encuestados de acuerdo al grupo	43
Tabla 11. Puntaje de colaboración	43
Tabla 12 Puntaje de Liderazgo	45
Tabla 13. Puntaje de las Relaciones Interpersonales	47
Tabla 14. Puntaje de compromiso	49
Tabla 15. Puntaje de empatía	51
Tabla 16. Puntaje de Cohesión	53
Tabla 17. Concepto de Trabajo en Equipo	55
Tabla 18. Diferencia trabajo en equipo/trabajo grupal	56
Tabla 19. Causas que no permiten el trabajo en equipo	57
Tabla 20. Trabajo colaborativo o individual	58
Índice Gráficos	
Gráfico 1. Resultados PSU 2015 y 2016	7
Gráfico 2. Simce Comprensión de Lectura 4° Básico	8
Gráfico 3. Simce Matemática 4° Básico	8
Gráfico 4. Simce Comprensión de Lectura 6° Básico	9
Gráfico 5. Simce Matemática 6° Básico	9
Gráfico 6. Perfil encuestado según cargo	39
Gráfico 7. Perfil encuestado por sexo	39
Gráfico 8. Perfil encuestado según edad	40
Gráfico 9. Perfil encuestado según años de servicio	40
Gráfico 10. Puntaje de Colaboración	44
Gráfico 11. Puntaje de Colaboración por grupos	44
Gráfico 12. Puntaje Liderazgo	46
Gráfico 13. Puntaje Liderazgo por grupos	47
Gráfico 14. Puntaje de Relaciones Interpersonales	48

Gráfico 15. Puntaje de Relaciones Interpersonales por grupo	49
Gráfico 16. Puntaje de Compromiso	50
Gráfico 17. Puntaje Compromiso por grupos	51
Gráfico 18. Puntaje Empatía	52
Gráfico 19. Puntaje Empatía por grupos	53
Gráfico 20. Puntaje Cohesión	54
Gráfico 21. Puntaje por Cohesión por grupos	54
Gráfico 22. Concepto de Trabajo en Equipo por grupos	55
Gráfico 23. Diferencia trabajo en equipo / trabajo grupal	56
Gráfico 24. Causas que no permiten el Trabajo en Equipo	58
Gráfico 25. Trabajo Colaborativo o Individual	59

Resumen

El trabajo colaborativo docente revela su importancia en las unidades educativas cuando se quiere mejorar los aprendizajes de los estudiantes en cualquier nivel educativo. El que los maestros trabajen junto a otros maestros, en la escuela y a nivel aula, es una condición necesaria para mejorar la práctica docente. (Fullan, 1994). Es así que el Ministerio de Educación de Chile ha relevado la importancia del proceso de elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo (Mineduc, 2017) Para lograr este proceso, debe haber participación y una alineación entre los diferentes miembros de la comunidad escolar. De ahí que cobra importancia la colaboración en los aspectos que se relacionan con la planificación, planteamiento de metas, dificultades y barreras a superar.

El objetivo de este Proyecto de Magister es implementar un plan de mejora que permita el trabajo en equipo de docentes y directivos, que promueva una cultura colaborativa en beneficio de los aprendizajes de los alumnos y alumnas del Colegio. Para llevar a cabo este objetivo se realizó un diagnóstico para conocer la percepción que existe en los directivos, docentes y asistentes de la educación del establecimiento, en relación a las variables: Colaboración, Cohesión, Liderazgo, Relaciones interpersonales, Empatía y Trabajo en Equipo, que inciden en el desarrollo del trabajo en equipo en el establecimiento. De los resultados del diagnóstico se propone un Plan de Acción en relación a mejorar el trabajo en equipo de los docentes en el establecimiento y se fundamenta en el trabajo individual de los docentes, la falta de tiempo y la falta de organización en la gestión que tiene que ver con tiempos docentes y cultura colaborativa. Las acciones que se realizarán en el Plan de Mejoramiento tienen como fundamento el desarrollo del trabajo colaborativo docente para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Palabras claves: Trabajo colaborativo – Plan de acción – Liderazgo distribuido

Abstract

The importance of teachers' team and collaborative work is due to the fact that it aims at improving students' learning results in all the educational stages of the school. Who works with other teachers whether at school or classroom level is a crucial condition in order to improve teachers' teaching. (Fullan, 1994) On the other hand, the Chilean Ministry of Education has emphasised the importance of preparing and implementing the educational improvement plans (Mineduc, 2017). In order to get this process is important to have a participation and alignment between the different members of the school community. For that reason, aspects like the planning, the objectives, the difficulties and the limits to overcome are important to be considered.

The purpose of this Master project is to implement an improvement plan that enables team work between teachers and the school educational management executives. At the same time, this project objective seeks to promote a collaborative culture that benefits students' learning.

To carry out this objective, a diagnostic took place at school, to know the perception of the school management executives, teachers and teachers' assistants towards the variables of: Cooperation, cohesion, leadership, interpersonal relationships, empathy and teamwork, aspects that affect and have an impact on the development of team work inside the school. The diagnostic results suggest that an action plan is required to improve the school teachers' team work. This is justified on the grounds of teachers' individual work, the lack of time as well as its distribution which at the same time are related to the school own culture and teachers' teaching work. The actions to be carried out for this improvement plan have as basis the development of teachers' team and collaborative work so that students' learning improves to a great extent.

Key words: Teamwork - Action Plan - Distributed Leadership.

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo en los establecimientos educacionales ha sido considerado como estrategia en la gestión, dada por las directrices del Ministerio de Educación (Mineduc). Los instrumentos que este proporciona, tales como el Proyecto Educativo Institucional, Marco para la Buena Enseñanza, Planes de Mejoramiento y Marco para la Buena Dirección, nos permiten establecer normas y referencias para cada comunidad escolar.

Las evidencias y las conclusiones de múltiples estudios señalan con claridad y contundencia que el trabajo colaborativo entre profesores también constituye uno de los más determinantes criterios de calidad. Se expresa mediante diversos factores, entre ellos: "planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los profesores" (OCDE, 1989); "procesos de colaboración, cohesión y apoyo" (Murphy, Hallinger y Mesa, 1985:15); o "consenso y trabajo en equipo del profesorado" (Scheerens (1992:45). La colaboración y el trabajo colegiado sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, ineludiblemente, de la constitución de equipos o unidades de trabajo.

“Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo”. (Antúnez, 1994: 81)

Existe la necesidad de organizaciones escolares más flexibles y participativas, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos (Bolívar, 2000). El liderazgo no está restringido al equipo directivo, sino que es compartido o distribuido, ocupando un lugar privilegiado (Harris, 2008). De esta manera, el ejercicio de la dirección como

liderazgo es posible de ser percibida, como una práctica distribuida, más democrática en el conjunto de la organización.

A través del trabajo en equipo, un profesor tiene acceso al conocimiento que está distribuido entre los miembros de una comunidad profesional. (Marcelo, 2002). En este sentido, se propone una ampliación del rol docente, como líderes y guías del aprendizaje de sus pares. Los profesores tienen oportunidades para ser mentores, entrenadores, líderes, curriculistas, e investigadores en una comunidad de aprendizaje. (Spillane, 2006)

El presente Proyecto de Investigación tiene como objetivo conocer y describir la percepción de los docentes y directivos en relación a las variables culturales y administrativas que se considerarán como indicadores del trabajo en equipo entre docentes y directivos. Conocer y descubrir los factores que existen en el colegio que no permiten el trabajo y reflexión colaborativa entre docentes es una meta fundamental, para lo que se aplicó un cuestionario que permitió tener un diagnóstico de la comunidad educativa. Se diseña un plan de acción, que permita el trabajo de equipo entre directivos y profesores como gestión fundamental, además de promover la cultura colaborativa en beneficio del logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

En el primer apartado se plantea la problemática que tiene relación con el trabajo colaborativo docente donde se plantea el objetivo. Luego se fundamenta con el marco teórico abordando la relevancia del trabajo colaborativo y formación de equipos y su relación con la cultura y calidad educativa, la gestión de las relaciones colaborativas y Marco de la Buena Enseñanza. Posteriormente se presenta un diagnóstico sobre la percepción del trabajo colaborativo y sus variables: colaboración, liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, empatía, cohesión, trabajo en equipo de los trabajadores del establecimiento utilizando un cuestionario. Además se describe el instrumento de evaluación, que permitirá obtener los resultados, recopilación y análisis de datos de encuestados, análisis y cálculos de puntajes. Posteriormente se observan resultados y

análisis de las percepciones utilizando los puntajes teóricos, dando paso a las conclusiones, recomendaciones, síntesis y proyecciones en relación a las variables y al trabajo en equipo. Finalmente se propone un diseño de Plan de Acción para fortalecer el trabajo en equipo en el establecimiento.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes contextuales.

La investigación se realizará en el Colegio Particular Subvencionado de La Serena, Región de Coquimbo, permitiendo fortalecer conceptos y referencias en relación al trabajo colaborativo de los docentes en los distintos niveles del establecimiento.

El diagnóstico se centra en los factores fundamentales que inciden en el trabajo colaborativo. Los conceptos y temáticas que se abordan son: el trabajo en equipo, cultura colaborativa, calidad de la educación, eficacia y gestión escolar, horas no lectivas, desarrollo profesional docente, variables que sustentan el trabajo en equipo de docentes y directivos del establecimiento.

El Colegio de la Región de Coquimbo, es un colegio Particular Subvencionado de Financiamiento Compartido, creado el año 2008. Cuenta con una matrícula de 450 alumnos y alumnas, en los niveles de pre-básica, básica y media, distribuido en 14 cursos.

Cuenta con una planta docente de 30 docentes y 13 asistentes de la educación. Se clasifica en el rango económico de medio alto, el establecimiento está ubicado en un sector socioeconómico alto y no posee alumnos vulnerables de acuerdo al estándar gubernamental. El colegio otorga becas socioeconómicas de acuerdo a su realidad realizando análisis de su propia unidad educativa lo que arroja un valor de 7,46% de vulnerabilidad.

El establecimiento cuenta con una dirección compuesta por: 1 Directora, 1 subdirectora y jefe de UAP (Unidad de Apoyo Pedagógico), 1 jefe de UTP (Unidad Técnica pedagógica), 1 Administrador, 1 Administrador de Gestión. Cuenta además con 1 psicóloga-orientadora, 2 secretarias (recepción y administrativa), 1 Encargado de Convivencia escolar, 1 Encargada del Cra, 3 asistentes de aula: PK, K y 1° Básico). En el área de servicios se cuenta con un portero y 2 auxiliares de aseo.

El establecimiento no tiene SEP y trabaja con proyectos en Psicomotricidad de PK a 4° Básico, Música en colores de PK a 4° Básico y proyecto de Inglés con Planes y Programas propios de PK a 4° Año básico.

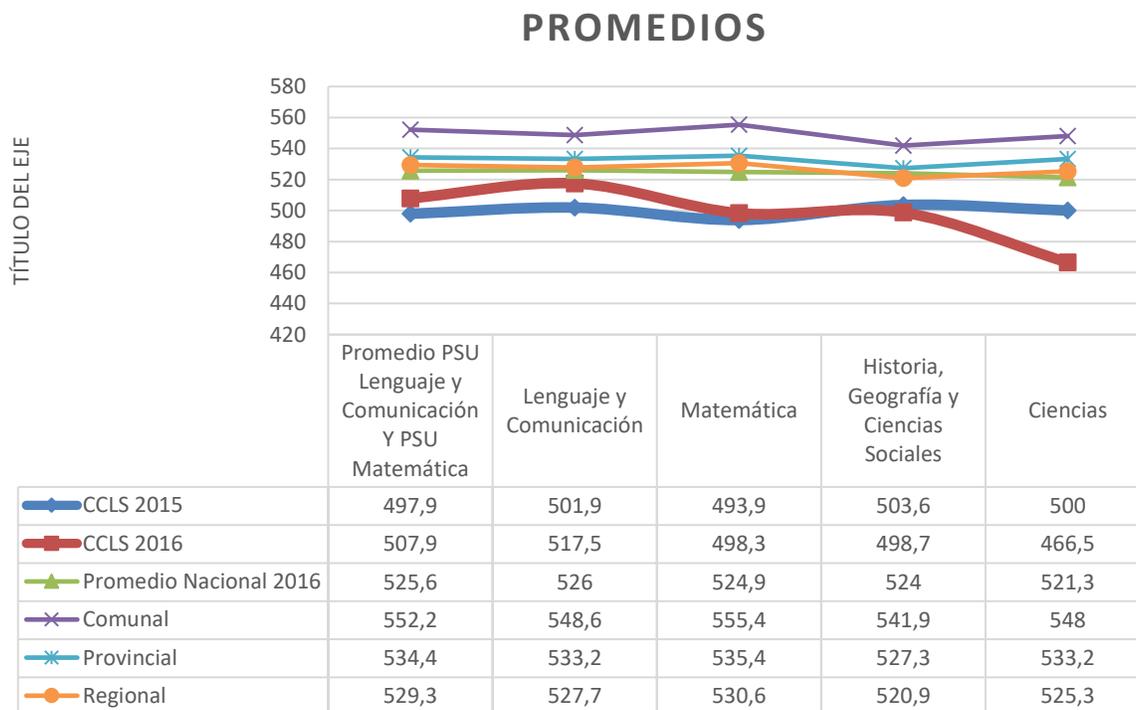
En relación al trabajo docente, se trabajan tres horas pedagógicas a la semana y se dividen en tres grupos de trabajo, martes 16:30 a 17:30 Consejo General, jueves de 10:30 a 12.00 horas, Consejo Técnico de Pre-kinder a 6° Básico y jueves de 16:30 a 18:00 horas, Consejo Técnico 7° a 4°M. Los docentes cuentan con una hora de atención a apoderados y horas de planificación.

El problema es que muchas veces estas reuniones son interrumpidas, debido a que los docentes deben terminar su trabajo administrativo, ya sea planificaciones, notas, registros de anotaciones, libro de clases, etc. Por otro lado, no existen grupos de trabajo por departamento o asignatura y coordinadores de ciclos. Además, solicitud de cambio de actividades por los docentes del día jueves en la tarde es alto, permisos ya sea para una entrevista emergente, ensayos y personales.

El establecimiento ha crecido en número de estudiantes y de docentes, por lo que es de mucha importancia organizar y realizar gestión en relación al trabajo colaborativo de los profesores. Estos cambios deben ser significativos ya que se debe trabajar atendiendo a cada nivel de educación, Preescolar, Básica y Media. El diseño del Plan de Acción del trabajo de equipo docente, deberá estar acorde al contexto y desafíos institucionales.

1.2 Antecedentes de resultados de pruebas estandarizadas.

Gráfico 1: *Resultados PSU 2015 y 2016*



Según los resultados el establecimiento durante las dos rendiciones se encuentra bajo la media nacional, regional, provincial y comunal. El año 2016 el promedio PSU y las pruebas de Lenguaje y Matemática fueron mejores que el año anterior. Pero en Historia y Ciencias descendieron.

Gráfico 2: *Simce Comprensión de Lectura 4° Básico historial.*

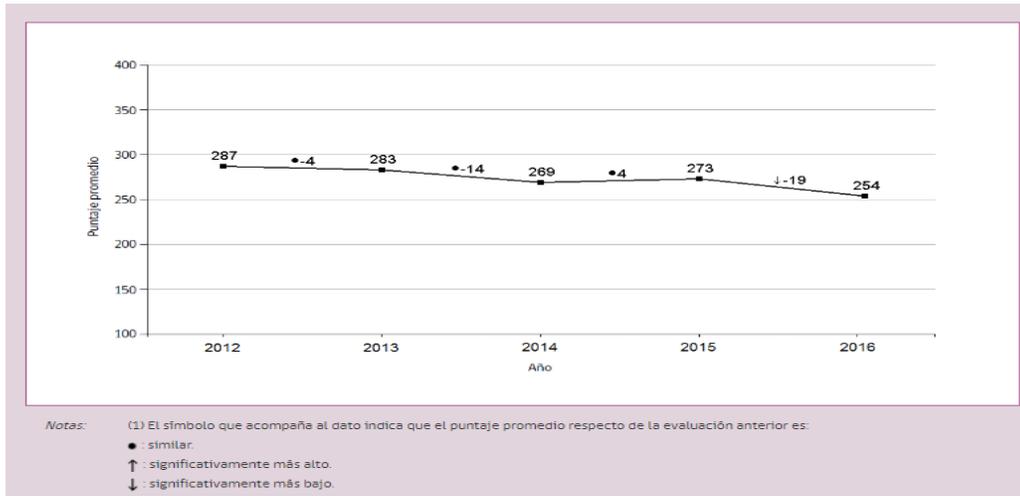
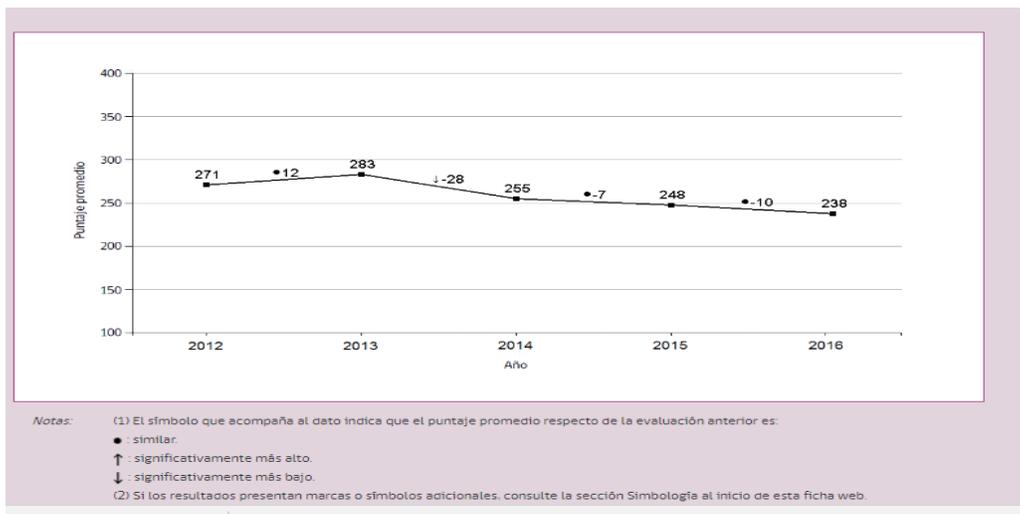


Gráfico 3: *Simce Matemática 4° Básico historial.*



Según el gráfico 2 y 3, los resultados desde el año 2012 hasta el año 2016 han disminuido y el año 2016 significativamente más bajos.

Gráfico 4: *Simce Comprensión de Lectura 6° Básico historial.*



Gráfico 5: *Simce Matemática 6° Básico historial.*

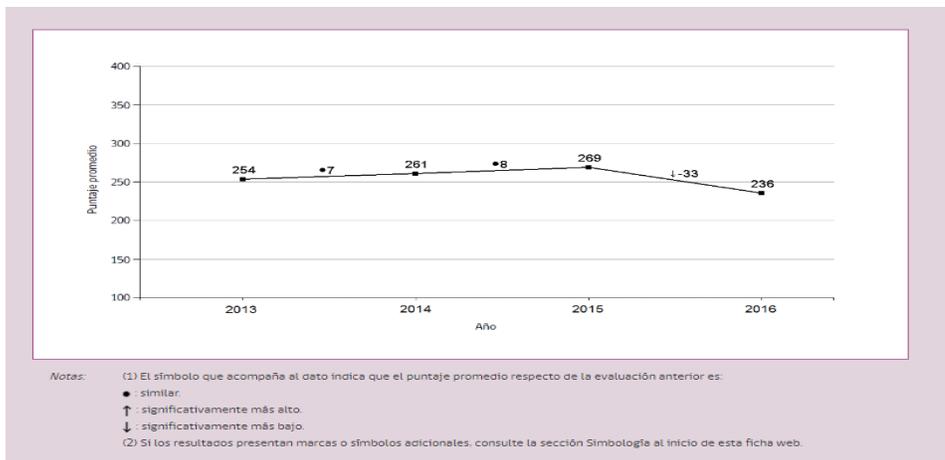


Tabla 1: *Puntaje promedio Simce Historia, Geografía y Ciencias Sociales 6°*

Puntaje promedio Simce Historia, Geografía y Ciencias Sociales 6° básico 2015 - 2016			
Prueba	Puntaje promedio		
	2015	2016	Variación 2015-2016
Historia, Geografía y Ciencias Sociales	268	235	más bajo (-33 puntos)

Nota: Si los resultados presentan marcas o símbolos adicionales, consulte la sección Simbología al inicio de esta ficha web.

Según los gráficos 4 y 5, sobre los resultados Simce 6° básico en ambos son resultados bajos. En el área de lenguaje desde el año 2013 los resultados estaban mejorando en relación al año anterior, el 2016 bajo significativamente. En relación al área de Matemática desde el año 2013 los resultados iban en ascenso, pero el año 2016 bajaron significativamente. La tabla 1 de los resultados de Historia, también hay una baja significativa de los resultados.

Tabla 2: *Simce Lenguaje II medio historial.*

Importante: No es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntajes promedio 2012-2016								
2012	Variación	2013	Variación	2014	Variación	2015	Variación	2016
	~	254	● 11	265	● -14	251	↓ -36	215

Notas:

- (1) El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje promedio respecto de la evaluación anterior es:
 - : similar.
 - ↑ : significativamente más alto.
 - ↓ : significativamente más bajo.
- (2) Si los resultados presentan marcas o símbolos adicionales, consulte la sección Simbología al inicio de esta ficha web.

Tabla 3: *Simce Matemática II medio historial.*

Importante: No es posible generar un gráfico, porque la cantidad de información es insuficiente.

Puntajes promedio 2012-2016								
2012	Variación	2013	Variación	2014	Variación	2015	Variación	2016
	~	266	● 14	280	↑ 16	296	↓ -40	256

Notas:

- (1) El símbolo que acompaña al dato indica que el puntaje promedio respecto de la evaluación anterior es:
 - : similar.
 - ↑ : significativamente más alto.
 - ↓ : significativamente más bajo.
- (2) Si los resultados presentan marcas o símbolos adicionales, consulte la sección Simbología al inicio de esta ficha web.

Según las tablas los bajos resultados en Lenguaje comparado con los resultados en Matemática en el tiempo son de interés institucional, ya que los resultados en Matemática bajaron significativamente el año 2016.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Muchas de las políticas hacia los docentes han sido alejadas de sus necesidades, resalta la importancia de las instancias de trabajo colaborativo como una posibilidad de desarrollo en el contexto o ambiente con el que los profesores se vinculan activamente. Así también, hace referencia a las condiciones necesarias para que exista este trabajo colectivo.

El desarrollo del trabajo docente en forma individual dificulta el trabajo colaborativo, ya que desfavorece la cohesión, el alineamiento estratégico y curricular y el enriquecimiento interdisciplinario. Asimismo genera trabajo personal, conflictos de competencias y responsabilidades no compartidas. Y entre los docentes y el establecimiento dificultades por las exigencias de la gestión escolar.

Ya es común sostener que el docente es factor esencial de la calidad educativa y que existe la necesidad de ofrecerles una formación profesional inicial y continua que les permita estar a la altura de los desafíos que les plantea la reforma. (Barth, 1990; Delors y otros, 1996; Hargreaves, 1994; Gimeno, 1992; Jung, 1994; OCDE, 1991; Schon, 1992; UNESCO, 1990, 1998)

Para avanzar en el mejoramiento de la calidad de la educación que reciben los estudiantes no basta con lo señalado anteriormente. Se requieren evidencias empíricas de prácticas efectivas para apoyar el aprendizaje docente (Lieberman y Miller, 2001). Hoy por hoy, diversas tendencias propician que la profesión docente esté pasando desde una cultura del ejercicio individual al profesionalismo colectivo (Lieberman y Miller, 2000; Marcelo, 2002; Tesdesco y Tenti Fanfani, 2002). Esta visión involucra cambiar la

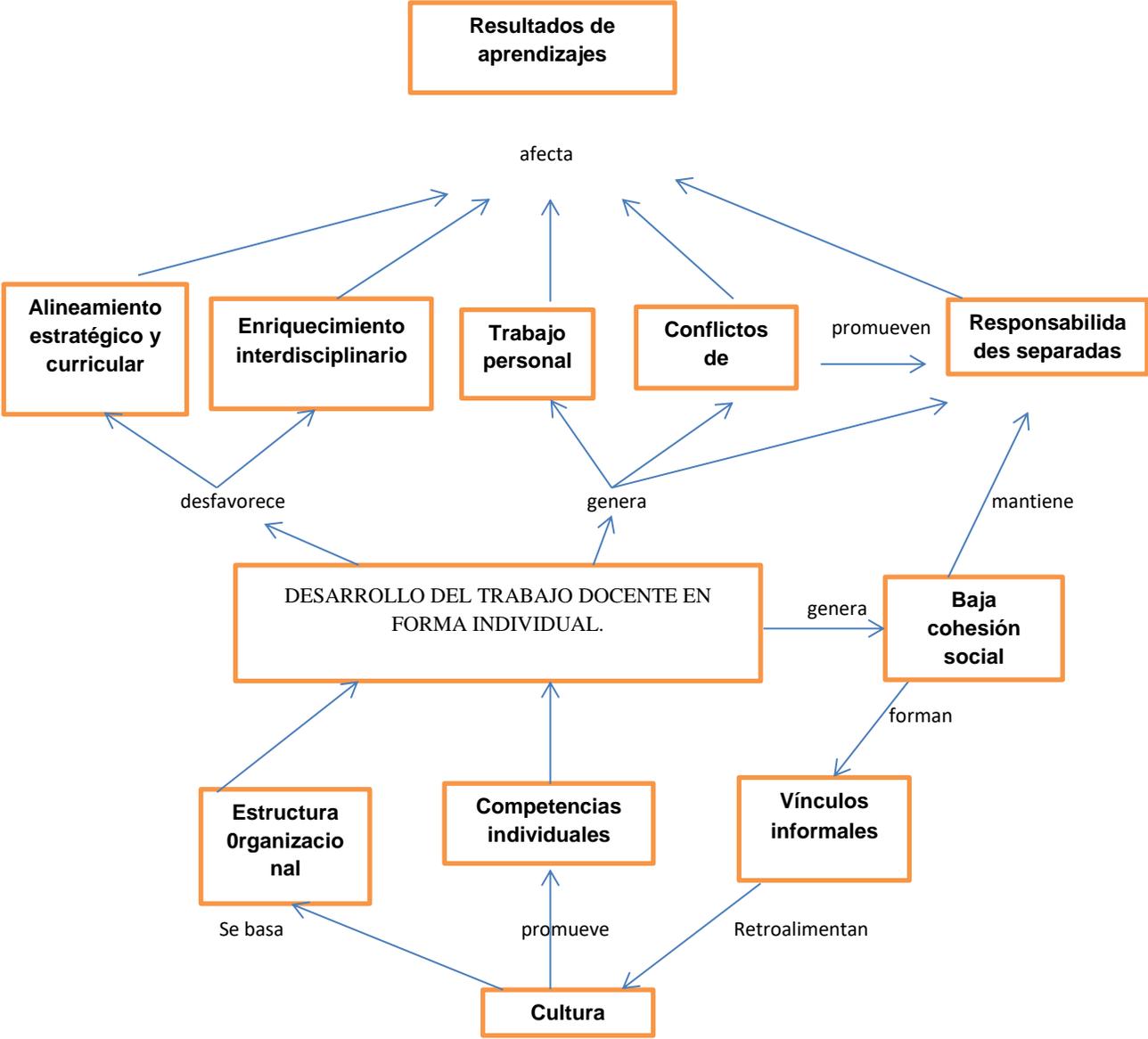
cultura organizacional tradicional en la cual un profesor trabaja de manera aislada, refugiado en su clase (Marcelo, 2002). Una mayor heterogeneidad en los estudiantes, la diversificación de demandas de los establecimientos educacionales, la necesidad de articular una educación continua a lo largo de la vida y la complejidad del conocimiento y del mercado laboral que exigen la capacidad de trabajar en equipo, son algunos de los factores que propician esta transformación. (Montecinos, 2003)

Actualmente los profesores están siendo convocados a trabajar en equipo para proponer actividades que acrecienten el marco curricular nacional y distingan a su escuela y liceo de sus pares. Se les pide a los profesores que diseñen, implementen y evalúen proyectos de mejoramiento para sus unidades educativas y que se involucren en un aprendizaje colectivo con sus pares, como por ejemplo los Grupos Profesionales de Trabajo en la educación media, los microcentros en el programa de educación rural y los talleres de profesores en las escuelas del P900.

La reforma demanda a los profesores que enseñen un currículo más exigente a un grupo más diverso de alumnos que llegan a las aulas con intereses, motivaciones y experiencias de vida, frecuentemente, muy distintas a las expectativas de sus profesores (Montecinos 2008). Ya no basta con enseñar lo que el marco curricular define, se requiere entregar evidencias acerca de si sus alumnos han aprendido lo que se les enseñó y también relativas a la calidad de su propio desempeño docente (ej., la instauración de un proceso de evaluación docente y los premios a la excelencia académica).

Por otra parte, la carencia de trabajo en equipo, se produce por la falta de tiempo y falta de reflexión y articulación pedagógica, a través del trabajo colaborativo entre docentes y directivos del establecimiento educacional. A continuación se presenta el árbol de Problemas que permitirá entender mejor la problemática. (Figura N° 1)

Figura N°1 *Árbol del problema*



1.4 Objetivo de la investigación.

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar una propuesta de trabajo que permita instalar el trabajo colaborativo de directivos, docentes y asistentes de la educación, para la mejora de los aprendizajes en un colegio particular subvencionado de la región de Coquimbo.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar aquellos aspectos que favorecen el trabajo colaborativo directivo, docente y de asistentes de la educación de la comunidad educativa.
2. Identificar los obstáculos que no permiten el desarrollo del trabajo colaborativo en el establecimiento.
3. Determinar aquellos aspectos de la gestión escolar que permitan elaborar un plan de acción del trabajo colaborativo directivo, docente y de asistentes de la educación.

1.5 Pregunta de investigación.

¿Qué estructura, metodologías y contenidos, en este contexto específico, debiera considerar el trabajo de equipo en el Colegio para mejorar los aprendizajes de los alumnos y alumnas?

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Transformar a un grupo de personas en un equipo de trabajo eficiente, constituye un gran esfuerzo para quién ejerce un liderazgo y un desafío para cada uno de sus integrantes. Sin embargo existen algunos principios que facilitan la conformación de equipos de trabajo productivos, entre los elementos claves para propiciar la motivación grupal. Escuchar y aceptar propuestas, es hacer partícipes a los integrantes en la toma de decisiones, es despertar en ellos el sentido de pertenencia. Valorar logros, exaltando el buen desempeño de cada miembro del equipo, es reconocer un esfuerzo realizado; es motivar al personal a continuar dando lo mejor de sí mismos. (López Rupérez, 2004)

2.2 Trabajar en equipo y cultura colaborativa

Se ha descubierto mediante estudios comparativos, que la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en el trabajo (Stephen Anderson, 2010). La capacidad para trabajar en equipo es, sin duda, una de las competencias más valoradas cuando se trata de hacer crecer una organización. Un establecimiento educacional es una de las organizaciones que requiere del trabajo compartido entre sus miembros, con la finalidad de alcanzar altos índices de calidad.

Rosenholtz, (1989) señala de escuelas en movimiento y menciona que son aquellas donde los miembros comparten tanto una visión como metas comunes. Los profesores trabajan juntos en la planificación pedagógica y en resolución de problemas de aprendizajes, participan en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo y demuestran un fuerte sentido de autoconfianza profesional.

Stephen Andersen, (2010) menciona que entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destaca el crear acciones orientadas a crear y sostener una cultura

profesional colaborativa. Un líder fomenta el trabajo en conjunto: planificaciones pedagógicas, monitoreo y análisis de resultados, toma de decisiones y perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

También se crean espacios que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas. La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a nuestros estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa (Antúñez, 2010).

La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios. Exige que entre las personas que los educan existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Estos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo (CEPPE, 2009).

Es importante potenciar la interacción entre los docentes –en tanto pares- para que la organización logre resultados más efectivos (Fullan, 2007). En este sentido, el propósito compartido no sólo debe comprometer a los docentes con la organización en abstracto, sino que especialmente con sus iguales. De esta forma, se debe buscar que los docentes no se enfoquen solo hacia sí mismos, sino que se interesen por coordinarse y contribuir con el conjunto del grupo.

La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que quiere conseguir (Waters, Marzano y McNulty, 2003).

La convicción de que la colaboración puede ser una estrategia factible de usar en la escuela para solucionar problemas comunes, para acordar nuevas formas de trabajo o para realizar actividades que se nos encomienden. Sin embargo, en la práctica, la colaboración entre docentes se ve limitada por diversos factores tales como el tiempo, las diferencias de opinión, falta de comunicación, cambios en el personal y el clima de confianza y relación entre compañeros, entre otros. (Jiménez y Jiménez, 2008)

La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir (Waters, Marzano y McNulty, 2003). Exige que entre las personas que los educan existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo (CEPPE, 2009).

2.3 Trabajo en equipo y Calidad educativa.

En el contexto educativo se entenderá por trabajo en equipo “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida. Katzenbach y K. Smith (2000:84) Por otra parte, es relevante considerar la definición “un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas que comparten percepciones, tiene 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. (Antúnez, 1999:96)

Es conveniente diferenciar entre grupo de trabajo y trabajo en equipo. Este último está relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo

determinado de personas para conseguir sus objetivos. En cambio el grupo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas no necesariamente comunes.

Trabajo en equipo es un grupo de gente bien organizada, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas definidas, con un líder que sirva de guía para el equipo a través de reglas y que oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Según Espinosa, V (2005) menciona que un grupo de trabajo, puede centrar su atención exclusivamente en: las personas, las tareas y resultados. Por otra parte la UNESCO (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 inciden 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 (Mineduc, 2015); es decir, las condiciones actuales existentes en relación a la gestión y optimización de los tiempos al interior de la escuela, fundamentalmente 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 enseñanza-aprendizaje insertos 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. En efecto, el trabajo en equipo se expresa mediante diversos factores, entre ellos: “procesos de colaboración, cohesión y apoyo” (Murphy, Hallinger y Mesa, 1985:15); o “consenso y trabajo en equipo del profesorado” (Scheerens, 1992:45)

2.4 Formación de los equipos y Gestión escolar en las relaciones colaborativas.

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, la asignación de roles y normas, la comunicación, la definición de objetivos y la interdependencia positiva.

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, 2008:168)

Pozner, también establece que para lograr dicha gestión se deben desarrollar equipos de trabajos, 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. Garantizar 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.

2.5 Eficacia Escolar.

La eficacia escolar es importante para el desarrollo de una educación de calidad. “Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo 2005:25) y entre los factores que inciden en este logro está el de Liderazgo directivo (Román, 2004; Murillo, 2005). 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.

En el Modelo inicial de escuelas eficaces señala 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 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. (Stoll y Fink, 1999)

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 lo 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.

Numerosos estudios destacan la correlación positiva entre el grado de colaboración de los profesores y la eficacia escolar, medida en términos de rendimiento académico, asistencias, disciplina (Murillo, 2003). 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).

Es importante que todos y cada uno de los profesores y profesoras, individual y colectivamente, puedan examinar sus propias prácticas de enseñanza y educación, contrastando su auto-análisis con el Marco de la Buena Enseñanza, que contiene parámetros consensuados por el colectivo de la profesión para así mejorar y perfeccionarse.

2.6 Marco de la Buena Enseñanza.

El Marco de la Buena Enseñanza (MBE) es un instrumento diseñado especialmente para la evaluación de los docentes en Chile. “El Marco para la Buena Enseñanza supone que los profesionales que se desempeñan en aulas, 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”. (Mineduc, 2017).

El MBE, contiene cuatro dominios, para efectos de la problemática planteada se mencionará el dominio D, que establece 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 y con las políticas nacionales de educación. Además, refiere a dimensiones del trabajo docente que van más allá del trabajo de aula y que involucran la interacción con los colegas, la comunidad y el sistema educativo en su conjunto y entre sus criterios 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”.

Para construir relaciones profesionales entre los docentes, se necesita tiempo, por eso la importancia de gestionar desde dirección las horas no lectivas y que a través de ellas los docentes puedan construir y mejorar no solo las relaciones personales, sino también las relaciones interpersonales de tal manera de favorecer y fortalecer el trabajo en equipo. Como Gestión de Dirección trabajar en un Plan de mejoramiento en conjunto con los docentes permitirá articular el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo de todos los integrantes de la comunidad educativa.

2.7 ¿Qué es un Plan de Mejoramiento Educativo?

El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento, estas áreas son: Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos. (Mineduc, 2015)

En su calidad de órgano rector del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, el Ministerio de Educación pone a disposición de las comunidades educativas las Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Este documento tiene como fin apoyar la planificación que realizan los establecimientos educacionales con miras a la formación integral de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos que asisten a sus aulas.

Estas orientaciones están acompañadas de una serie de archivos intervenibles para cada Fase y Etapa de la planificación, los que servirán como cuaderno de trabajo y

permitirán tener un respaldo. El Plan de Mejoramiento Educativo, se compone de cuatro etapas:

a) Etapa de Diagnóstico: los establecimientos deben analizar los resultados educativos, resultados de eficiencia interna. Además, en esta etapa es la autoevaluación de la Gestión Institucional a través del instrumento que permite el análisis de las Prácticas Institucionales y Pedagógicas en el que se registra el nivel de calidad que se le asignó a las Prácticas.

b) Etapa de Planificación: los establecimientos planifican lo que pretenden realizar en un año para mejorar los resultados y las prácticas institucionales y pedagógicas, esta etapa requiere que los establecimientos fijen metas y objetivos que le permitan establecer hacia dónde quiere llegar con las acciones que deben diseñar.

c) Etapa de Implementación: corresponde a todo lo que el establecimiento realiza para ejecutar su Planificación, junto con esto, toma decisiones respecto de ella, es decir, ajusta la Planificación inicial.

d) Etapa de Evaluación: corresponde al periodo en el cual el establecimiento ya está cerrando su Plan y debe reflexionar respecto de lo logrado durante el año y de aquello que se presenta como un desafío para el año siguiente. El establecimiento evalúa globalmente la gestión e implementación del Plan de Mejoramiento Educativo; junto con esto, evalúa además, el logro de las Metas educativas y de aprendizajes y el logro de los Objetivos asociados a los procesos de mejoramiento, junto con ello, establece las brechas entre lo proyectado y lo alcanzado.

El Ministerio de Educación pone a disposición de los establecimientos educativos documentos que orientan la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo, este material está disponible en la zona privada de cada establecimiento en la página www.comunidadescolar.cl donde además encontrará instrumentos de evaluación diagnóstica por nivel educativo.

CAPÍTULO III
DISEÑO METODOLÓGICO

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudio.

En esta investigación se realizará una descripción del trabajo colaborativo del establecimiento educacional de la región de Coquimbo, mediante un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo (Hernández, Fernández, Baptista 1998), puesto que no se realizarán manipulaciones intencionadas de las variables de interés, pero si se realizarán observaciones de los hechos en su contexto.

Esta investigación es de tipo descriptivo del trabajo colaborativo en el Colegio. La investigación descriptiva quiere precisar la extensión y las características que asume un hecho cuando ya ha sido conceptualizado. Fundamentalmente consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

3.2 Diseño de Investigación.

El diseño utilizado es de tipo Transeccional, es decir, la recopilación de la información se realizará en un momento del tiempo sin efectuar comparaciones con periodos posteriores (Hernández, Fernández, Baptista 1998) y los datos serán obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario.

3.3 Hipótesis.

Si en el Colegio se desarrolla un trabajo, tendiente a fortalecer el trabajo en equipo de los docentes y directivos, entonces se desarrollará una cultura colaborativa y se mejorarán los aprendizajes de las alumnas y alumnos.

3.4 Definición de variables.

Para el diagnóstico del Proyecto de Magister se trabajará con las siguientes variables colaboración, liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, empatía, cohesión y trabajo en equipo. Estas variables son pertinentes debido a que ayudarán al cambio en el sentido del trabajo en grupo en los establecimientos educacionales para pasar del esquema de gestión de trabajo en grupo a un nivel superior, en el que la organización conciba que el trabajo en equipo propicia la conformación de un sistema colaborativo en el cual cada miembro es importante, lo que se refleja directamente en un clima organizacional armonioso y propenso al mejoramiento continuo, tanto por parte del centro educativo como del personal. (Chiavenato 2002) Las personas quienes administren instituciones educativas tendrán la posibilidad de hacer transformaciones oportunas para alcanzar la excelencia en los centros de enseñanza, en el marco de las demandas educativas emergentes en la era de la globalización. (Huertas y Rodríguez, 2006)

A continuación se define el concepto de variable y las variables señaladas para este proyecto. Se define como Variable a la expresión simbólica representativa de un elemento no especificado comprendido en un conjunto. Este conjunto constituido por todos los elementos o variables, que pueden sustituirse unas a otras es el universo de variables. Se llaman así porque varían, y esa variación es observable y medible.

Colaboración: Definición, Suárez (2004) Es una estrategia pedagógica que busca estructurar y fomentar la intersubjetividad, a través de la interacción recíproca entre alumnos conformados en equipos, como condición social de aprendizaje, de tal forma que al trabajar juntos todos y cada uno de sus integrantes puedan avanzar a niveles superiores en su desarrollo.

Liderazgo: Definición, se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, 2006). La definición supone que, el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.

Relaciones interpersonales. Definición, las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales, se sustentan en el intercambio y comunicación de las personas en determinadas situaciones. Se conciben como el elemento fundamental en cualquier organización educativa; por tanto, la dinámica educativa requiere establecer una relación armoniosa entre los actores a fin de intercambiar conocimiento, generara empatía (Chiavenato, 2004).

Compromiso. Definición, precisar el constructo compromiso y su relación con la profesionalidad es gravitante para lograr una mirada comprensiva del desarrollo profesional en un escenario de cambio educativo. "Compromiso" es un término utilizado a menudo por los profesores tanto para describirse a sí mismos o entre pares, como para hacer referencia a su identidad profesional. Comúnmente, este concepto es empleado por ellos para caracterizar los atributos deseables en un profesor (Crosswell y Elliott, 2004).

Empatía. Definición, es la posibilidad de sintonizar emocionalmente con los demás y conocer lo que sienten. Es el elemento básico en los procesos colaborativos y en la creación de una moral de equipo, es un componente fundamental de la inteligencia emocional (Goleman, D. 1997)

Cohesión. Definición, la cohesión de equipo ha sido definida por Carron (1992) como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos.

Trabajo en equipo. Definición, el trabajo en equipo consiste en dos o más personas que “comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan 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”. (Antúnez, 1999)

3.5 Descripción de la muestra.

La población muestra en estudio comprende a todo el personal directivo y docente y asistentes de la educación que actualmente cumplen funciones en el Colegio y que participan directamente en el proceso educativo, a quienes se puede desagregar en los siguientes grupos naturales de interés. (Tabla 4)

Tabla 4. Recursos Humanos Colegio Particular Subvencionado de la región de Coquimbo.

Cargo	Nº de Personas
Directora	1
Subdirectora	1
Jefa de UTP	1
Docentes	24
Educadoras de Párvulos	2
Asistentes de la Educación	13
Total	42

3.6 Instrumento de medición:

La información primaria del estudio fue recopilada por medio de la aplicación de un cuestionario, dirigido a los distintos actores del proceso educativo mediante la modalidad de auto-administración, lo que implica la entrega del cuestionario al individuo quien marca la respuesta que estima conveniente a cada afirmación, bajo la supervisión del profesor encuestador.

El instrumento está dividido en 3 secciones: La primera parte contiene preguntas que pretenden recopilar algunos antecedentes generales de los individuos a encuestar. La segunda sección consta de afirmaciones elaboradas utilizando una escala Likert de 5 categorías de respuesta, que busca medir la percepción del individuo respecto a las variables definidas anteriormente. Del total de afirmaciones, algunas son presentadas en sentido positivo y las restantes en sentido negativo. Y la tercera parte consta de 4 preguntas abiertas relacionadas con el Trabajo en Equipo”. Ejemplo de instrumento.

CUESTIONARIO

1. Demográficas

Nombre del establecimiento:	
Nombre Profesor(a)	
Edad	
Años de Servicio	
Cargo:	
Área:	

2. Trabajo en equipo

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1.- Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo es relevante para la gestión educativa.	1	2	3	4	5
2.- En determinadas actividades a realizar por los docentes, existe cohesión en el desarrollo de las tareas	1	2	3	4	5
3.-De acuerdo a su experiencia docente/directiva existe una cultura colaborativa al interior del colegio.	1	2	3	4	5
4.- Usted en su calidad de docente/directivo promueve el trabajo colaborativo por sobre el trabajo individual.	1	2	3	4	5

5.-Usted se siente a gusto cohesionando con sus colegas en las actividades de equipo en esta escuela.	1	2	3	4	5
6.- La evaluación del trabajo del equipo de profesores es un compromiso de todos.	1	2	3	4	5
7.- Sería una desventaja, utilizar el tiempo personal para trabajar en equipo fuera del horario de contrato.	1	2	3	4	5
8.-En el establecimiento los profesores/directivos se sienten comprometidos al trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
9.-El trabajo colaborativo es prioridad actualmente en el colegio.	1	2	3	4	5
10.-En su calidad de docente / directivo usted asume una función o rol específico dentro del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11.- Existen equipos de docentes /directivos que se comprometen para organizar y preparar actividades pedagógicas entre las asignaturas a fines.	1	2	3	4	5
12.-En el establecimiento los docentes/directivos se colaboran para trabajar las evaluaciones externas que el Mineduc propone anualmente.	1	2	3	4	5
13.-Existe una actitud positiva institucional para realizar el trabajo en equipo entre docentes.	1	2	3	4	5
14.- Las actividades colaborativas entre profesores son situaciones circunstanciales durante el año.	1	2	3	4	5
15.- Dentro de los equipos de trabajo se establece una relación empática entre los profesores.	1	2	3	4	5
16.-Usted en su calidad de docente/directivo tiene claridad de cuáles son las funciones dentro del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
17.- Existen acciones en el PEI que avalen los trabajos en equipo entre docentes del establecimiento.	1	2	3	4	5

18.- Los tiempos asignados para la realización de trabajos en equipo son los adecuados	1	2	3	4	5
19.- Podría existir un trabajo en equipo sin una buena convivencia entre los docentes del establecimiento.	1	2	3	4	5
20.-Las condiciones administrativas existentes en la actualidad (Horas de clases, tiempos de planificación, etc.) dificulta el trabajo colaborativo en el establecimiento.	1	2	3	4	5
21.-Cree usted que ser empático favorece el trabajo en Equipo en el establecimiento.	1	2	3	4	5
22.- En la escuela se facilitan los recursos humanos, financieros y materiales para favorecer los trabajos en equipo de los docentes	1	2	3	4	5
23.- En la escuela los profesores no le dan prioridad al trabajo de tipo individual, prefieren el trabajo colectivo.	1	2	3	4	5
24.- De acuerdo a su experiencia, para tomar una decisión como equipo, es necesario disponer de tiempo para la discusión y análisis del problema	1	2	3	4	5
25- En la escuela se promueve las relaciones interpersonales entre el profesorado y los directivos.	1	2	3	4	5

Sección 3

26.- ¿Qué entiende usted por Trabajo en Equipo?

27.- ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupos entre docentes?

28.- ¿Cuál cree usted que son las causas más relevantes que no permiten el trabajo en equipo en la escuela?

29.- En su calidad de docente / directivo que trabajo privilegia usted actualmente, el trabajo individual o el trabajo colaborativo.

¿Por qué?

Se aplicará un cuestionario de Trabajo en equipo, consta de 34 preguntas agrupadas en 3 secciones. La primera sección tiene 5 preguntas que pretenden recopilar los antecedentes generales de los docentes y directivos y asistentes de la

educación (Nombre Profesor(a), Edad, Años de Servicio, Cargo y Área. La segunda sección consta de 25 afirmaciones elaboradas utilizando una escala tipo Likert de 5 categorías de respuesta, que busca medir la percepción de los docentes y directivos respecto a Colaboración, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Compromiso, Empatía y Cohesión. Del total de afirmaciones, 20 son presentadas en sentido positivo y las 5 restantes en sentido negativo.

Los ítems pueden redactarse de una manera tal que indiquen directamente una actitud contraria al objeto de medición de manera que el hecho de estar de acuerdo con esa proposición signifique tener una actitud en esa dirección. Por eso se habla de ítems negativos o inversos, y de ítems positivos o directos en la situación contraria.

Tabla 5. Cuestionario Variables de Trabajo en equipo: Afirmaciones

VARIABLE	Afirmación	Orientación	Total Afirmaciones
COLABORACIÓN	3	+	5
	4	+	
	9	+	
	12	+	
	14	-	
LIDERAZGO	1	+	9
	7	-	
	13	+	
	17	+	
	18	+	
	19	-	
	20	-	
	22	+	
24	+		
RELACIONES INTERPERSONALES	16	+	3
	23	-	
	25	+	
COMPROMISO	6	+	3
	8	+	
	11	+	
EMPATÍA	10	+	3
	15	+	
	21	+	
COHESIÓN	2	+	2
	5	+	
TRABAJO EN EQUIPO	Todas		25

3.7 Validez de los instrumentos de medición.

Con respecto a la validez de los instrumentos de medición contruidos, se estableció **validez de contenido**, es decir todas las afirmaciones o ítems responden a los antecedentes teóricos que existen sobre las variables consideradas. Además, se estableció **validez por juicio de expertos**, es decir, cada afirmación fue revisada cuidadosamente por expertos con el propósito de medir el fenómeno que se quiere medir. Los jueces expertos son 2 docentes y una Psicóloga. El instrumento definitivo aparece en el Anexo N° 1 y la Validación Anexo N°2.

3.8 Confiabilidad del Instrumento de Medición.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos con el Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach, calculado a partir de las matrices de coeficientes de correlación por rangos de Spearman. (SPSS 2.0)

Tabla 6. Cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach

Instrumento	N° de ítems	r Coeficiente de confiabilidad
Cuestionario de trabajo en equipo.	25	0,85

El nivel de confianza mientras más cerca de 1 es, más confiable.

3.9 Aplicación del instrumento de medición

La forma de aplicar el instrumento de medición fue de manera auto-administrada, es decir, se le entregó el cuestionario al docente, directivo y de la educación quien marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

3.10 Preparación de las mediciones obtenidas para su análisis

Una vez construido el instrumento de medición, se diseñó la Matriz de datos a partir de la **tabla de especificaciones**. En ésta, se señalan los ítems que pertenecen a cada variable, además de la puntuación asignada a cada categoría de respuesta de acuerdo a la dirección de la afirmación (ítem). Es necesario destacar que el número de categorías de respuesta debe ser igual para todos los ítems para que puedan ser comparables.

3.11 Puntuación de las afirmaciones de la escala tipo Likert utilizada.

En todos los instrumentos de medición se utilizaron afirmaciones con 4 categorías de respuesta. Cada una de estas categorías recibe un puntaje que va desde 1 a 4 de acuerdo al sentido de la afirmación. Las respuestas de los individuos encuestados son codificadas como lo indica la tabla 7.

Tabla 7. Codificación de las respuestas por categoría según sentido de la afirmación.

CATEGORÍA	ITEMS(+)	ITEMS(-)
Totalmente en desacuerdo.	1	5
En desacuerdo.	2	4
Indiferente.	3	3
De acuerdo.	4	2
Totalmente de acuerdo.	5	1

La matriz de datos se construyó de tal forma que la información queda almacenada en un esquema que permita el posterior análisis. La forma convencional es representar a los individuos en las filas y las variables (ítems) en las columnas anidadas dentro de las variables de interés definidas anteriormente.

3.12 Puntajes mínimos y máximos

El puntaje mínimo teórico por variable para un individuo se obtiene multiplicando el número de ítems que componen la Variable por el valor mínimo asignado a las categorías de respuesta. De forma similar, el puntaje máximo teórico se obtiene multiplicando el número de ítems de la variable por el valor máximo asignado a las categorías de respuesta.

A partir de estos puntajes se puede determinar el **Rango teórico** (diferencia entre el puntaje máximo y el puntaje mínimo) con el propósito de especificar los **puntajes de corte** con los cuales se construirán posteriormente las tablas de frecuencia.

En la siguiente tabla de especificaciones se muestran las variables y los ítems que pertenecen a cada uno de éstos, así como los puntajes mínimos y máximos teóricos de los instrumentos de medición construidos.

Tabla 8. Tabla de Especificaciones, Puntajes Mínimos y Máximos Teóricos por Variable.

VARIABLE	ÍTEMS	N° DE ÍTEMS	PUNTAJE TEÓRICO	
			MÍN	MAX
COLABORACIÓN	3, 4, 9, 12, 14	5	5	25
LIDERAZGO	1, 7, 13, 17, 18, 19, 20, 22, 24	9	9	45
RELAC. INTERPER.	16, 23, 25	3	3	15
COMPROMISO	6, 8, 11	3	3	15
EMPATÍA	10, 15, 21	3	3	15
COHESIÓN	2,5	2	2	10
TRABAJO EN EQUIPO	Todos			
(Puntaje Total)		25	25	25

CAPÍTULO IV

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

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 opinión que se forman los actores del Colegio acerca de la pertinencia e integración del trabajo en equipo de los profesores del establecimiento.

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.

4.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. Perfil de los encuestados.

La mayoría de los encuestados tiene el cargo de Docente Directivo (7,0%), Docentes (62,8%). El 30,2% restante tiene cargos Asistentes de la Educación relacionados con las áreas de asistentes de aulas y Dirección y Administración. (Gráfico 6) Los encuestados son mayoritariamente de sexo femenino (73,8%) y masculino (26,2%). (Gráfico 7)

Gráfico 6. *Perfil cargos.*

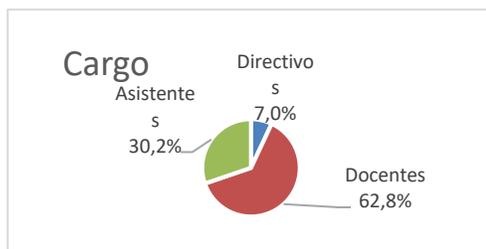


Gráfico 7. *Perfil sexo*

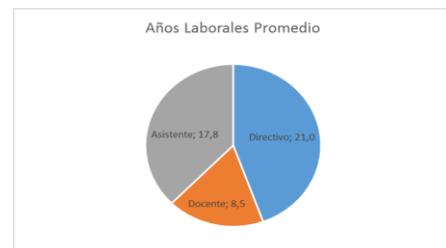


El promedio de edad de la muestra es de 38,3 años. Directivos 48,7, Asistentes de la Educación 44,8 y Docentes 34,0. (Gráfico 8) Los años de servicio de la muestra corresponden a Directivos 21 años, Docentes 8,5 años y Asistentes de la Educación 17,8 años. (Gráfico 9)

Gráfico 8. *Perfil edad*



Gráfico 9. *Perfil años de servicios*



4.3 Análisis de los Puntajes

4.3.1 Cálculo de los puntajes Totales

Una vez aplicado el instrumento de medición, es necesario obtener la **puntuación total** calculada a partir de la suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems por separado. El puntaje total es entendido como representativo de su posición en la escala de actitud con respecto a las variables medidas (para esta investigación, estas corresponden a Trabajo en equipo, Liderazgo, Colaboración, Relaciones interpersonales, Cohesión, Empatía y Compromiso). A lo menos podemos distinguir los siguientes puntajes totales de interés.

Puntaje total por variable para cada individuo, se obtiene al sumar los puntajes de los ítems que componen la variable. **Puntaje total por individuo** se obtiene al sumar todos los ítems del instrumento de medición (también se puede obtener al sumar los puntajes de las variables).

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan los resultados a través del cuestionario realizado para el desarrollo de este Proyecto de Magister.

Tabla 9: *Estadísticas descriptivas de los puntajes por variable y total.*

	Desviación			Rango	Mínimo	Máximo	N° encuestados	Percentil	
	Promedio	Mediana	estándar					25%	75%
Colaboración	4,0	4,0	0,9	3,4	1,6	5,0	42,0	3,6	4,6
Liderazgo	3,9	4,0	0,8	3,0	2,0	5,0	42,0	3,2	4,5
Relaciones									
Interpersonales	4,0	4,3	0,8	3,0	2,0	5,0	42,0	3,3	4,7
Compromiso	4,2	4,5	1,0	3,3	1,7	5,0	42,0	3,7	5,0
Empatía	4,4	4,3	0,7	2,3	2,7	5,0	42,0	4,3	5,0
Cohesión	4,3	4,5	0,6	3,0	2,0	5,0	42,0	4,0	4,5
Trabajo en									
Equipo	2,7	3	0,5	2,0	1	3	42,0	2,8	3,0

5.1 Análisis de las percepciones usando los puntajes teóricos.

Se determinaron los puntajes máximos y mínimos teóricos para cada variable. Se calcularon los rangos máximos empíricos y se dividieron convenientemente, obteniéndose de esta forma cinco categorías equivalentes: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indiferente, De acuerdo, Totalmente de acuerdo acotadas por sus respectivos puntajes de corte. Estos puntajes de corte fueron establecidos de acuerdo al comportamiento teórico del instrumento, es decir, basándose en los puntajes teóricos. Posteriormente, las respuestas de cada uno de los encuestados al conjunto de las afirmaciones relacionadas con cada variable, fueron clasificadas de acuerdo al puntaje obtenido, en alguna de las categorías de clasificación. **Anexo N°3: Matriz resultados Escala de Likert.**

Además para describir los puntajes se han agrupado los encuestados de acuerdo a sus cargos de la siguiente forma:

Tabla 10. Agrupamiento de los encuestados de acuerdo al grupo.

NÚMERO DE GRUPO	NOMBRE DE GRUPO
1	Directivos
2	Docentes
3	Asistentes de la Educación

Tabla 11. Puntaje de COLABORACIÓN

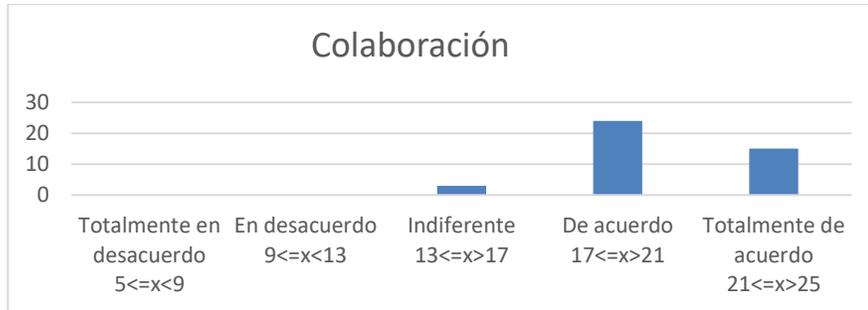
Percepción	>=	<	N° Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo $5 \leq x < 9$	5	9	0	0,0
En desacuerdo $9 \leq x < 13$	9	13	0	0,0
Indiferente $13 \leq x < 17$	13	17	3	7,1
De acuerdo $17 \leq x < 21$	17	21	24	57,1
Totalmente de acuerdo $21 \leq x < 25$	21	25	15	35,7
Total			42	100,0

Operacionalización:

De acuerdo a su experiencia docente/directiva, existe una cultura colaborativa al interior del Colegio.
Usted en su calidad de docente/directivo/asistente promueve el trabajo colaborativo entre los docentes.
El trabajo colaborativo es prioridad en el Colegio.
En el Colegio los docentes/directivos/asistentes se colaboran para trabajar las evaluaciones externas que el MINEDUC propone actualmente.
Las actividades colaborativas entre profesores son situaciones circunstanciales durante el año.

Según los datos obtenidos, se observa que los encuestados muestran una percepción mayoritariamente en **De acuerdo** y **Totalmente de acuerdo**, dado que sus puntajes se agrupan en las categorías altas de la escala. Mientras, la menor parte de ellos manifiesta una percepción **Indiferente**. Lo mostrado en el gráfico señala que la mayoría de los individuos encuestados perciben de manera positiva la colaboración. (Gráfico 10)

Gráfico 10 Puntaje de Colaboración.



Se observa que los encuestados que pertenecen al grupo de directiva presentan puntaje más alto en la percepción **De acuerdo** en relación a los encuestados del grupo docente y asistente de la educación que tienen una percepción similar. Y en la percepción **Totalmente de acuerdo** los Asistentes de la Educación tienen un puntaje un poco más alto que los Docentes. Y la percepción **Indiferente** tiene un puntaje muy bajo por parte de los docentes. De acuerdo a los resultados que se presentan el grupo de Asistentes de la Educación son más colaboradores que los Docentes y Directivos. (Gráfico 11)

Gráfico 11. Puntaje de Colaboración por grupos.

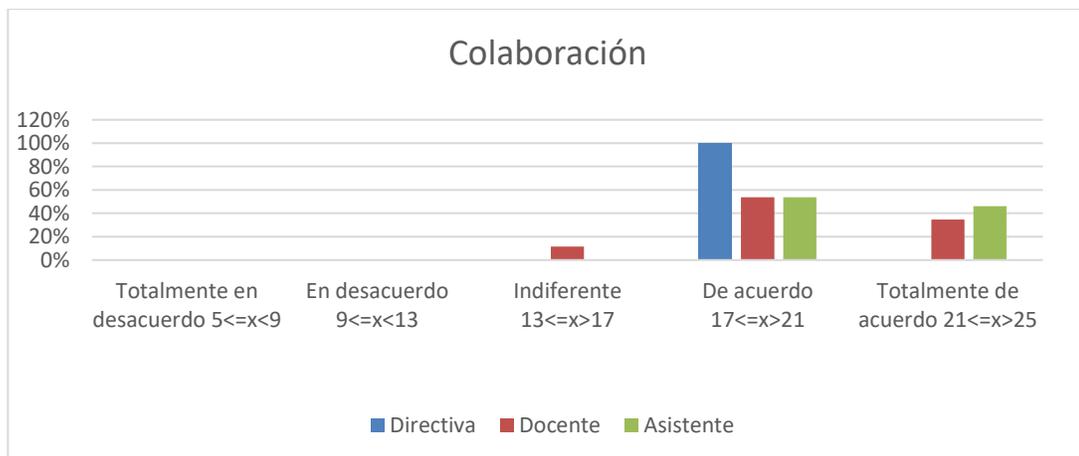


Tabla 12. Puntaje de LIDERAZGO

Liderazgo				
Percepción	>=	<	Nº Encuestados	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo $9 \leq x < 16,2$	9	16,2	0	0,0
En desacuerdo $16,2 \leq x < 23,4$	16,2	23,4	0	0,0
Indiferente $23,4 \leq x < 30,6$	23,4	30,6	3	7,1
De acuerdo $30,6 \leq x < 37,8$	30,6	37,8	30	71,4
Totalmente de acuerdo $37,8 \leq x < 45$	37,8	45	9	21,4
Total			42	100,0

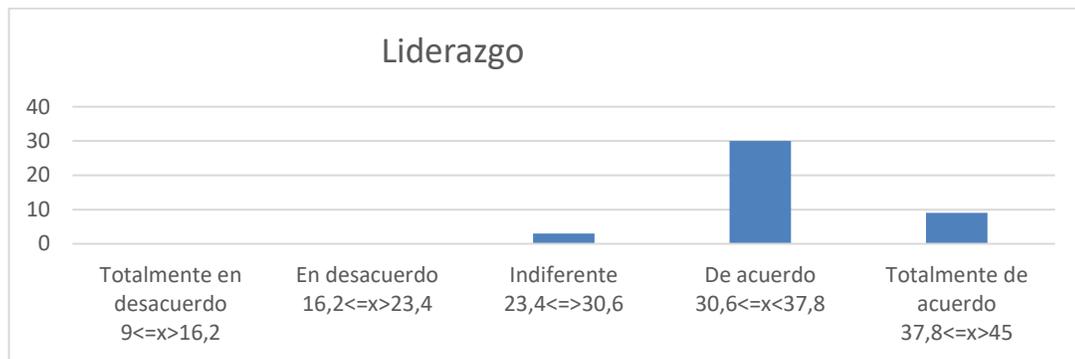
Operacionalización:

Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo es relevante para la gestión educacional.
Sería una desventaja, tener que utilizar el tiempo personal para trabajar en equipo.
Existe una actitud positiva institucional para realizar el trabajo en equipo con docentes.
Existen acciones en el PEI que avalen los trabajos e equipo entre los docentes del establecimiento.
Los tiempos asignados para el trabajo en equipo son los adecuados.
Podría existir un trabajo en equipo sin una buena convivencia entre los docentes del establecimiento.
Las condiciones administrativas existentes en la actualidad (horas de clases, tiempos de planificación, etc.) dificulta el trabajo colaborativo en el colegio.
En el Colegio se facilitan los recursos humanos, financieros y materiales para favorecer los trabajos en equipo de los docentes.
De acuerdo a su experiencia, para tomar una decisión como equipo, es necesario disponer de tiempo para la discusión y análisis del problema.

De acuerdo al gráfico, los datos muestran una mayor número de los encuestados manifiestan una percepción **De Acuerdo**, luego le sigue el **Totalmente de Acuerdo** y solo tre personas manifiestan una **Indiferencia**.

Se puede establecer que de acuerdo a estos resultados que la mayoría de los encuestados entienden que el director ejerce influencia sobre el equipo de docentes promoviendo y motivando las competencias profesionales. (Gráfico 12)

Gráfico 12 PUNTAJE LIDERAZGO.



Los puntajes de liderazgo por grupo se aprecia que el grupo directivo tiene el puntaje más alto en la percepción **De Acuerdo**. Y que en esa percepción además los docentes y asistentes tienen una mayoría en relación al **Totalmente de Acuerdo e Indiferente**. El gráfico señala que el grupo directivo tiene la oportunidad de fortalecerse a través de los docentes en relación a la gestión del liderazgo en los trabajos colaborativos. (Gráfico 13)

Gráfico 13 Puntaje Liderazgo por grupos.

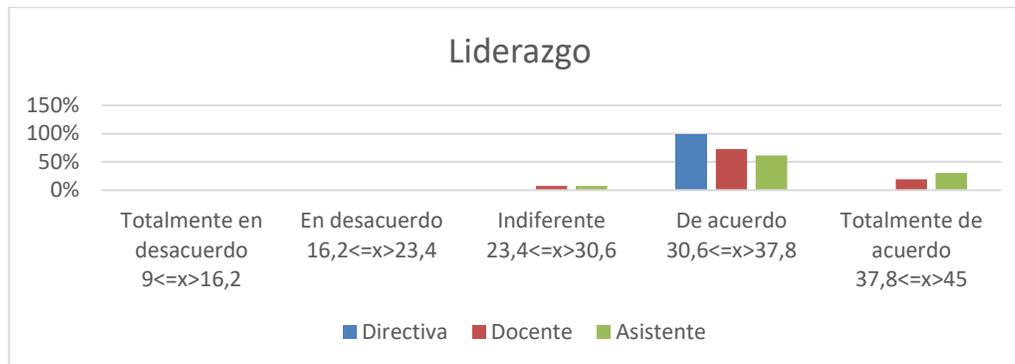


Tabla 13. Puntaje de RELACIONES INTERPERSONALES.

Relaciones Interpersonales					
Percepción	>=	<	N° Encuestados	Porcentaje	
Totalmente en desacuerdo $3 \leq X < 5,4$	3	5,4	0	0,0	
En desacuerdo $5,4 \leq X < 7,8$	5,4	7,8	1	2,4	
Indiferente $7,8 \leq X < 10,2$	7,8	10,2	5	11,9	
De Acuerdo $10,2 \leq X < 12,6$	10,2	12,6	20	47,6	
Totalmente de acuerdo $12,6 \leq X < 15$	12,6	15	16	38,1	
Total			42	100,0	

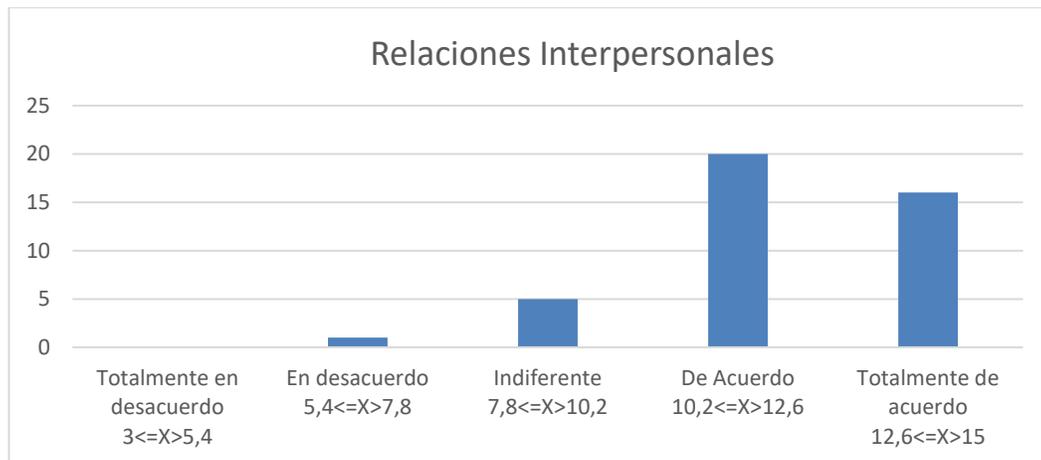
Operacionalización:

Usted en su calidad de Docente/Directivo tiene posibilidades de establecer acciones que permitan mejorar las relaciones interpersonales al interior del establecimiento.
En el establecimiento se reconoce que el trabajo de tipo individual, va en perjuicio de una mejor relación entre docentes y directivos.
En el establecimiento se promueve las relaciones personales entre el profesorado y el directivo.

Se observa, que según la encuesta, existe una mayor cantidad de docentes que están **De acuerdo y Totalmente de Acuerdo** de la relación interpersonal en el interior

del establecimiento. Pero hay un grupo de Docentes que se muestra **Indiferente** en relación a la variable y solo uno de ellos está en **desacuerdo**. Esto implicaría que el mayor porcentaje de Docentes tiene una percepción positiva respecto de las relaciones interpersonales, pero también hay un grupo que se debe trabajar para fortalecer una buena relación para el desarrollo de un trabajo que se necesitan las competencias relacionales. (Gráfico 14)

Gráfico 14. Puntaje de RELACIONES INTERPERSONALES.



Los puntajes de las Relaciones interpersonales por grupo, se observa que el grupo de Asistentes de la Educación se encuentra en un puntaje alto en **Totalmente de Acuerdo** en relación a los otros grupos. En la percepción **De Acuerdo** los docentes tienen el puntaje más alto. Así mismo hay un grupo que está **Indiferente** y un individuo en **Desacuerdo**. Esto significa que el equipo de Gestión deberá promover actividades que promuevan y fortalezcan las relaciones humanas. (Gráfico 15)

Gráfico 15. Puntaje de RELACIONES INTERPERSONALES POR GRUPO.

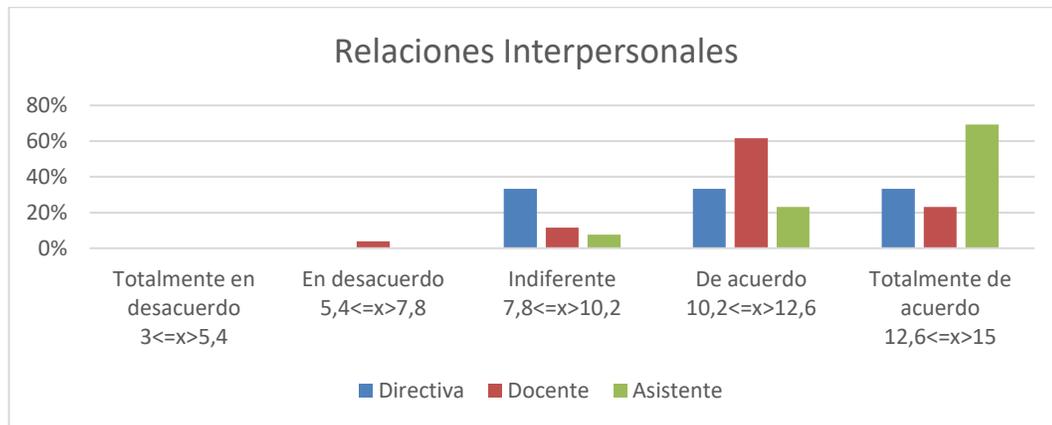


Tabla 14. Puntaje de COMPROMISO.

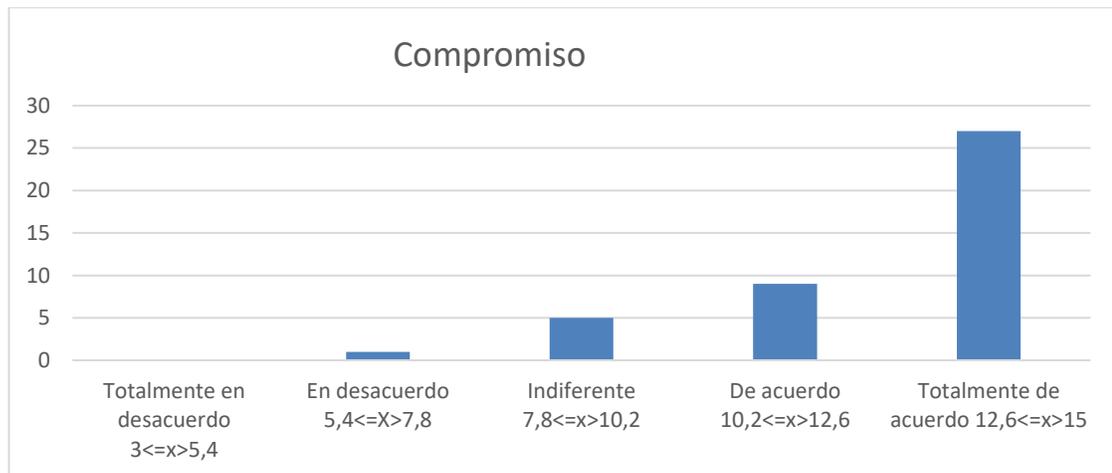
Compromiso					
Percepción	>=	<	N° Encuestados	Porcentaje	
Totalmente en desacuerdo $3 \leq x < 5,4$	3	5,4	0	0,0	
En desacuerdo $5,4 \leq x < 7,8$	5,4	7,8	1	2,4	
Indiferente $7,8 \leq x < 10,2$	7,8	10,2	5	11,9	
De acuerdo $10,2 \leq x < 12,6$	10,2	12,6	9	21,4	
Totalmente de acuerdo $12,6 \leq x < 15$	12,6	15	27	64,3	
Total			42	100,0	

Operacionalización:

La evaluación del trabajo, del equipo de profesores es un compromiso de todos.
En el establecimiento los docentes/directivos se sienten comprometidos al trabajar en equipo.
Existen equipos de docentes/directivos que comprometen para organizar y preparar actividades pedagógicas entre las asignaturas afines.

Se observa la categoría **Totalmente de acuerdo** con mayores resultados, también con un porcentaje significativo la categoría **De acuerdo**. Se muestra un grupo pequeño en la categoría de **Indiferente**. Y un solo individuo **En Desacuerdo**. Se deben establecer estrategias que permitan que todos los actores puedan tener una meta común para lograr un compromiso mayor en las actividades de trabajo en equipo en el establecimiento. (Gráfico 16)

Gráfico 16. COMPROMISO.



Se observa que los puntajes más altos se encuentran la categoría **Totalmente logrado** en los grupos Docentes y Asistente de la Educación. En la categoría **De Acuerdo** la directiva tiene el puntaje más alto, pero los Docentes se encuentran en **De acuerdo e Indiferente** en forma significativa, así también con dos docentes **En Desacuerdo**. En síntesis, podemos observar que la mayor cantidad de docentes se sienten comprometidos con su trabajo colectivo, pero se debe detectar cuál es el motivo de la indiferencia en un determinado grupo. (Gráfico 17)

Gráfico 17. Puntaje Compromiso por grupos.

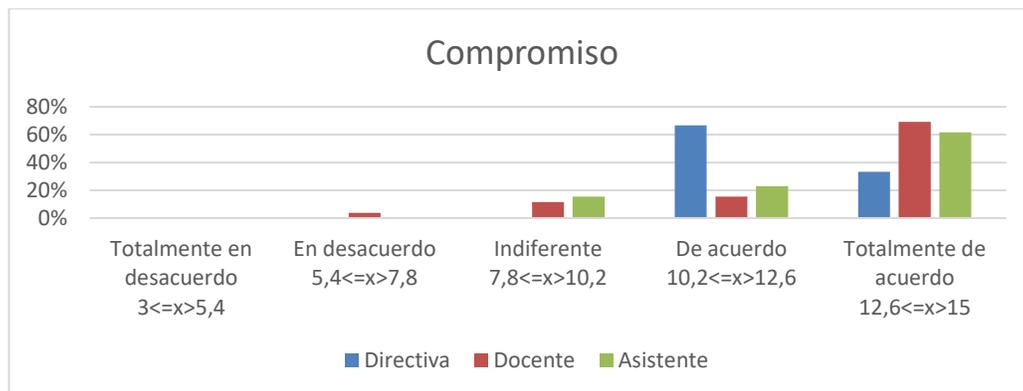


Tabla 15. Puntaje de EMPATÍA.

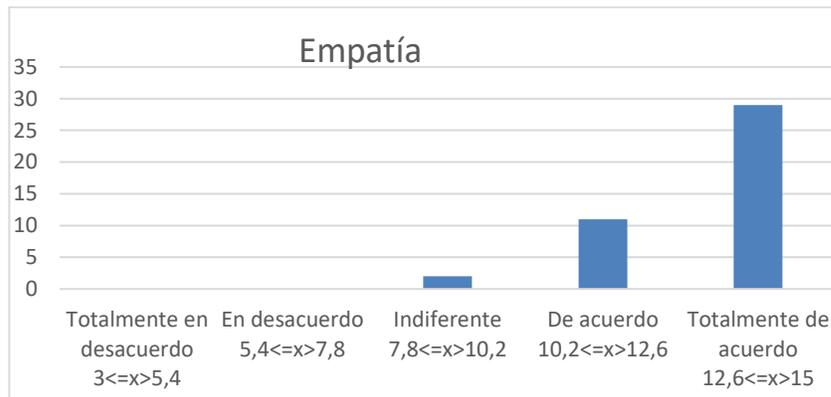
Empatía				
Percepción	≥	<	N°	Porcentaje
Encuestados				
Totalmente en desacuerdo (3 ≤ x < 5,4)	3	5,4	0	0,0
En desacuerdo (5,4 ≤ x < 7,8)	5,4	7,8	0	0,0
Indiferente (7,8 ≤ x < 10,2)	7,8	10,2	2	4,8
De acuerdo (10,2 ≤ x < 12,6)	10,2	12,6	11	26,2
Totalmente de acuerdo (12,6 ≤ x < 15)	12,6	15	29	69,0
Total			42	100,0

Operacionalización:

En su calidad de docente/directivo usted tiene la capacidad de ubicarse en el lugar del otro ante la adversidad.
Dentro de los equipos de trabajo se establece una relación empática entre los profesores.
Cree usted que ser empático favorece el trabajo en Equipo en el establecimiento.

Se observa que los resultados son mayoritariamente **Totalmente de acuerdo** y **De Acuerdo** y solo dos individuos en **Indiferente**. Esto implica que para la mayoría de los individuos la empatía es un factor determinante en los trabajos colaborativos. (Gráfico 18)

Gráfico 18. EMPATÍA.



El gráfico muestra que los grupos están homogéneos en relación a la variable empatía y se encuentran en las categoría de **Totalmente de Acuerdo** mayoritariamente y le sigue la categoría **De acuerdo**. Solo se muestra dos individuos en la categoría **Indiferente**. (Gráfico 19)

Gráfico 19. Puntaje Empatía por grupos.

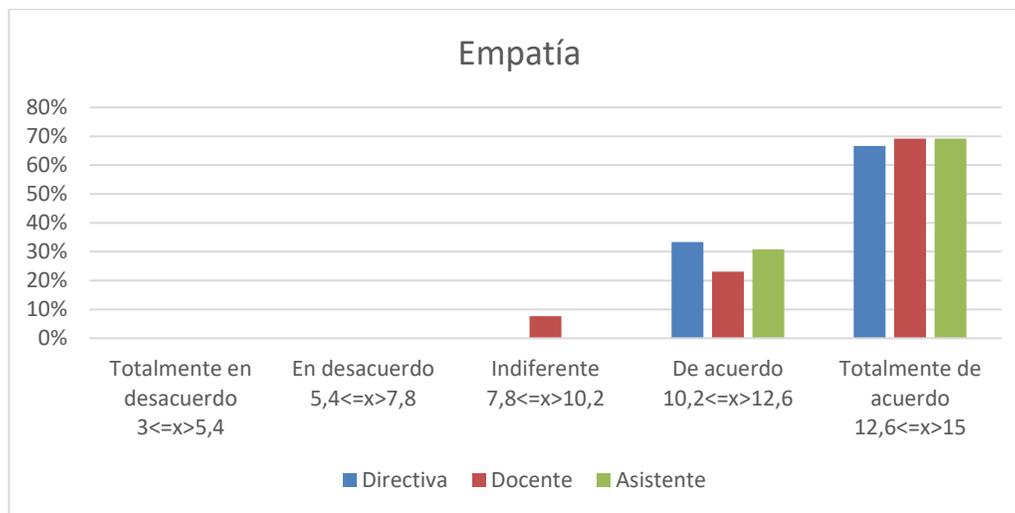


Tabla 16. Puntaje de COHESIÓN.

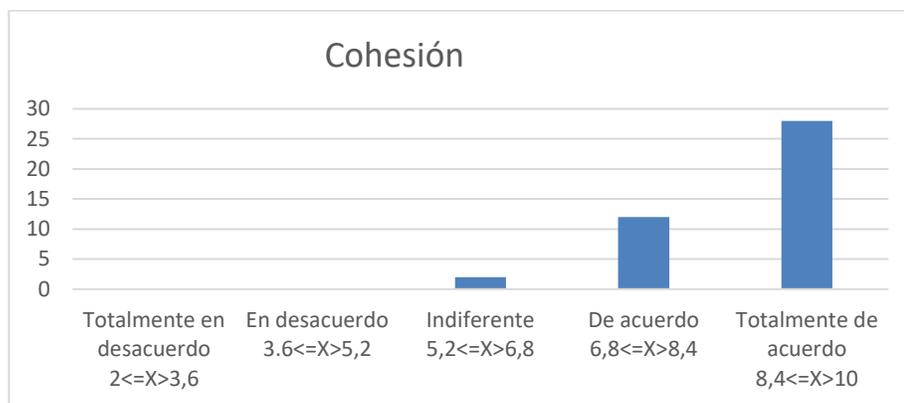
Cohesión					
Percepción	>=	<	Nº Encuestados	Porcentaje	
Totalmente en desacuerdo 2 ≤ X < 3,6	2	3,6	0	0,0	
En desacuerdo 3,6 ≤ X < 5,2	3,6	5,2	0	0,0	
Indiferente 5,2 ≤ X < 6,8	5,2	6,8	2	4,8	
De acuerdo 6,8 ≤ X < 8,4	6,8	8,4	12	28,6	
Totalmente de acuerdo 8,4 ≤ X < 10	8,4	10	28	66,7	
			42	100,0	

Operacionalización:

En determinadas actividades a realizar por los docentes, existe cohesión en el desarrollo de las tareas establecidas.
Usted se siente a gusto cohesionando con sus colegas en las actividades de equipo en el establecimiento.

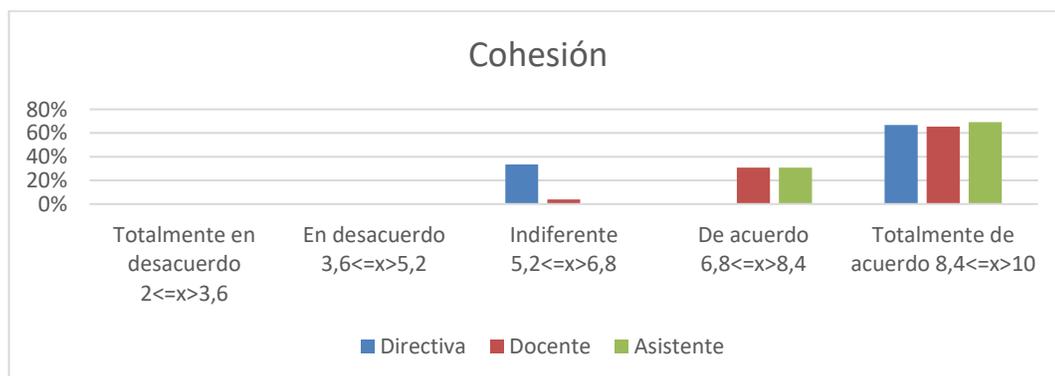
De acuerdo a los resultados obtenidos son **Totalmente de acuerdo** y **De Acuerdo**, ya que sus puntajes se agrupan en las categorías altas de la escala. Mientras que la menor parte se encuentra en la categoría **Indiferente**. Los individuos encuestados perciben positivamente la cohesión. (Gráfico 20)

Gráfico 20. COHESIÓN.



En la categoría **Totalmente de Acuerdo** los tres grupos se encuentran casi en igualdad de porcentaje. Y en **De Acuerdo** dos grupos tienen el mismo puntaje. También se ve la **Indiferencia** del equipo directivo y un docente. (Gráfico 21)

Gráfico 21. COHESIÓN POR GRUPOS



PREGUNTAS (Anexo 4)

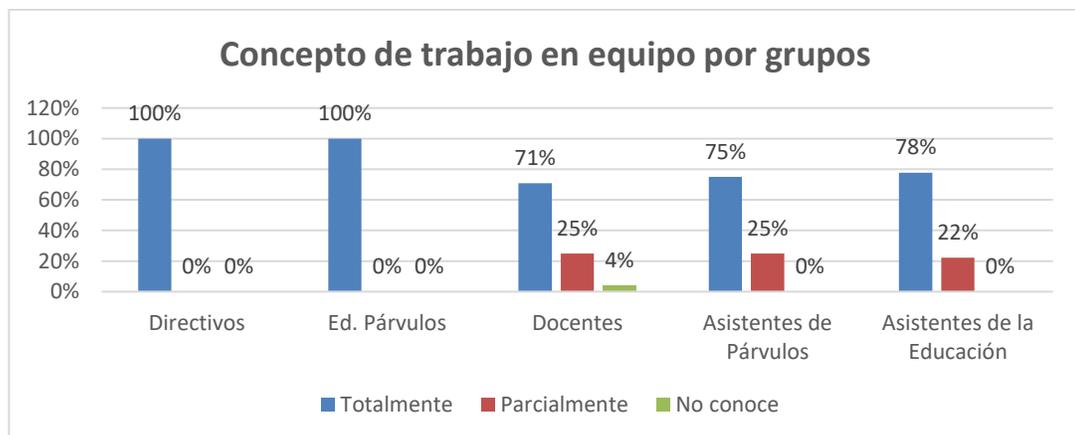
Pregunta 26 ¿Qué entiende usted por trabajo en equipo?

Tabla 17. Concepto de trabajo en equipo.

Grupo	Totalmente	Parcialmente	No conoce	Total encuestados
Directivos	3	0	0	3
Ed. Párvulos	2	0	0	2
Docentes	17	6	1	24
Asistentes de Párvulos	3	1		4
Asistentes de la Educación	7	2	1	9
Total encuestados	32	9	2	42

Se observa similitud de porcentajes entre directivos y educadoras de párvulos. Conociendo totalmente el concepto. Mientras docentes y asistentes se encuentran casi en igualdad de porcentajes. En tanto, el manejo parcial del concepto es similar en docentes y asistentes de la educación. Se observa un porcentaje mínimo de docentes que no conoce. (Gráfico 22)

Gráfico 22. Concepto de trabajo en equipo por grupos.



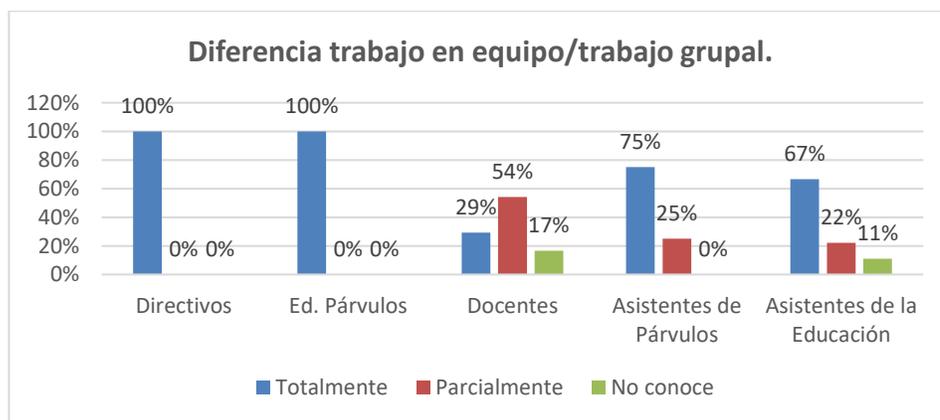
Pregunta 27. ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo entre docentes?

Tabla 18. Diferencia trabajo en equipo/trabajo grupal.

Grupo	Totalmente	Parcialmente	No conoce	Total encuestados
Directivos	3	0	0	3
Ed. Párvulos	2	0	0	2
Docentes	7	13	4	24
Asistentes de Párvulos	3	1	0	4
Asistentes de la Educación	6	2	1	9
Total encuestados	21	16	5	42

En la categoría totalmente Directivos y Educadores de Párvulos alcanzan el máximo porcentaje, Asistentes de Párvulos se observan con porcentajes similares dentro de lo alto de la escala y sólo Docentes registran porcentajes inferior a la media. En cuanto al conocimiento parcial, Docentes alcanzan el porcentaje medio, mientras que Asistentes de la Educación se encuentran en un tramo inferior. Solo en Docentes y Asistentes de la Educación se observa no conoce. (Gráfico 23)

Gráfico 23. Diferencia trabajo en equipo/trabajo grupal.



Pregunta 28. ¿Cuál cree usted que son las causas más relevantes que no permiten el trabajo en equipo en la escuela?

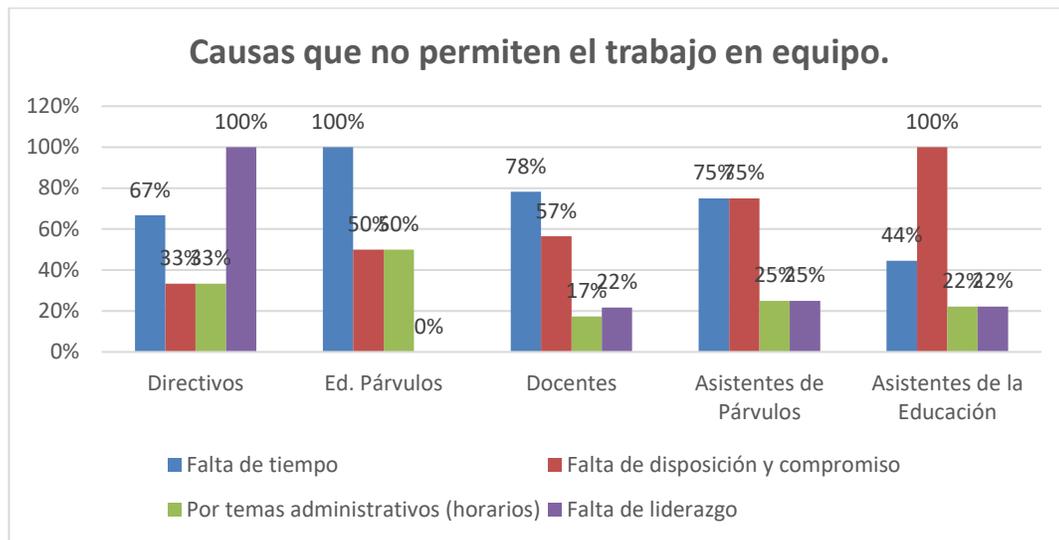
Tabla 19. Causas que no permiten el trabajo en equipo en la escuela.

Grupo	Falta de tiempo	Falta de disposición y compromiso	Por temas administrativos (horarios)	Falta de liderazgo	Total encuestados
Directivos	2	1	1	3	3
Ed. Párvulos	2	1	1		2
Docentes	18	13	4	5	23
Asistentes de Párvulos	3	3	1	1	4
Asistentes de la Educación	4	9	2	2	9
Total respuestas	29	27	9	11	42

De acuerdo a la falta de tiempo sólo Educadoras de Párvulos la consideran una causal, mientras que Directivos, Docentes y Asistentes registran similares porcentajes, situándola en la parte alta de la escala. Asistentes de la Educación consideran como una causa total la falta de disposición y compromiso, mientras que Asistentes de Párvulos, Docentes y Educadoras de Párvulos la sitúan sobre la media. Directivos la reconocen en un porcentaje inferior a la escala. Por temas administrativos (horarios) alcanzan la media, mientras Directivos y Asistentes la sitúan como causa en porcentaje inferior de la escala. Sólo Docentes consideran que es una causa poco considerable.

Y en relación a la falta de liderazgo, Directivos consideran que es la causa principal que no permitiría el trabajo en equipo, Docentes y Asistentes la sitúan en un porcentaje inferior de la escala y Educadoras de Párvulos no la consideran. (Gráfico 24)

Gráfico 24. Causas que no permiten el trabajo en equipo.



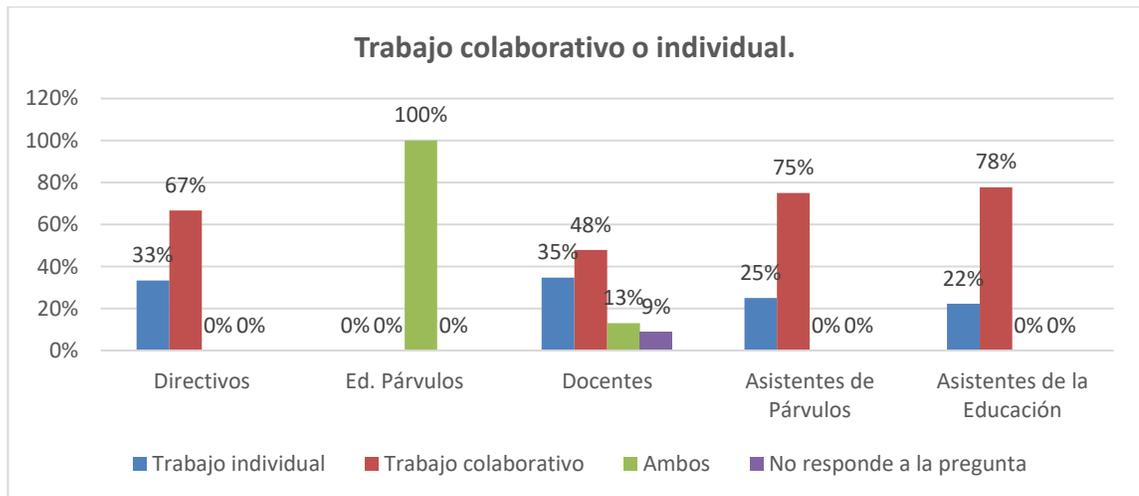
Pregunta 29. En su calidad de docente / directivo que trabajo privilegia usted actualmente, el trabajo individual o el trabajo colaborativo. ¿Por qué?

Tabla 20. ¿Trabajo individual o trabajo colaborativo?

Grupo	Trabajo individual	Trabajo colaborativo	Ambos	No responde a la pregunta	Total encuestados
Directivos	1	2	0	0	3
Ed. Párvulos	0	0	2	0	2
Docentes	8	11	3	2	23
Asistentes de Párvulos	1	3	0	0	4
Asistentes de la Educación	2	7	0	0	9
Total respuestas	12	23	5	2	42

Tanto Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación consideran el trabajo individual en similares porcentajes. El trabajo colaborativo es también considerado por Directivos y Asistentes en porcentajes similares en la parte alta de la escala. Docentes lo consideran en menor porcentaje. Educadoras de Párvulos consideran ambos en su totalidad, mientras Docentes en un porcentaje inferior. Sólo un porcentaje inferior no responde a la pregunta. (Gráfico 25)

Gráfico 25. Trabajo colaborativo o individual.



CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones de la Percepción de Colaboración y Liderazgo en Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación.

Se puede considerar que la percepción de los docentes y directivos favorece al desarrollo de trabajo en equipo. Se debe reforzar los conceptos de trabajo en equipo, trabajo en grupos por parte de docentes y asistentes de la educación. Docentes, directivos y asistentes de la educación establecen que la falta de tiempo, falta de disposición y compromiso son las variables que más inciden en la falta de prácticas del trabajo colaborativo. Docentes, directivos y asistentes de la educación establecen mayoritariamente el trabajo colaborativo en sus prácticas habituales, pero hay un número significativo de entrevistados que prefieren el trabajo individual, siendo ellos un directivo, ocho docentes y tres asistentes de la educación, lo cual establece una brecha entre la percepción y el diagnóstico realizado.

En relación a la información obtenida a través del instrumento de investigación y los objetivos planteados se considera, según los datos obtenidos, se observa que los encuestados muestran una percepción favorable, dado que sus puntajes se agrupan en las categorías altas de la escala, Totalmente de Acuerdo y De acuerdo. Mientras un porcentaje menor manifiesta una percepción indiferente. Esto da como resultado que la mayoría de los encuestados perciben positivamente la colaboración entendida como el trabajar con otras personas en un nivel más elevado de interdependencia para conseguir una meta.

De acuerdo a los datos que se observan, un mayor número de los encuestados manifiestan una percepción en De acuerdo y Totalmente de acuerdo, un grupo muy pequeño evidencia una indiferencia respecto al liderazgo. Se puede establecer de acuerdo a los resultados que la mayoría de los encuestados entienden que la Dirección ejerce influencia sobre el equipo de docentes y asistentes de la educación promoviendo y motivando el trabajo colaborativo.

Se observa que, de acuerdo a los resultados de los encuestados, existe una mayor cantidad de docentes que perciben De acuerdo y Totalmente de acuerdo la relación interpersonal al interior del establecimiento, sin embargo hay un grupo de docentes que se muestra indiferente y en Desacuerdo en relación a la variable. Esto significa que el mayor porcentaje de docentes tiene una percepción positiva respecto de las relaciones interpersonales, pero que existe un grupo con los cuales se debe trabajar para el logro de una relación adecuada para el trabajo, que se necesita fortalecer las relaciones humanas.

Los resultados son mayores en las categorías De acuerdo y Totalmente de acuerdo, pero que existe indiferencia y desacuerdo en menor cantidad con respecto al compromiso. Lo anterior, permite identificar que se deben establecer estrategias para alinear a todos para el logro de un compromiso mayor hacia las diferentes actividades relacionadas con el trabajo en equipo en el establecimiento.

Se observa que los resultados son mayoritariamente en Totalmente de acuerdo y De acuerdo y dos encuestados en la categoría de Indiferente, en la variable empatía. Esto da como resultado que la mayoría de los individuos encuestados tiene una percepción positiva de la variable Empatía.

De acuerdo a los resultados obtenidos mayoritariamente en las categorías Totalmente de acuerdo y De acuerdo y solo un porcentaje menor en indiferente los individuos encuestados perciben positivamente la cohesión. La relevancia de la cohesión es importante para el desarrollo del trabajo en equipo.

En relación al trabajo en equipo, solo dos encuestados no tiene claro el concepto de trabajo en equipo, 9 de ellos lo conoce parcialmente y 32 encuestados Totalmente. Esto implica que la mayoría de los encuestados perciben positivamente el trabajo en equipo y que tienen metas comunes, para esto es necesario que los docentes y asistentes de la educación se les permita la colaboración en el establecimiento propiciando espacios y tiempo.

Con respecto al objetivo número 2, diagnóstico que permita levantar información respecto a las variables culturales y administrativas que dificultan el desarrollo de trabajos en equipo. De acuerdo a los datos obtenidos hay un número de docentes que presenta claridad en relación al concepto de Trabajo en Equipo, pero se observa también que un número considerable de docentes lo conoce en forma parcial y uno no lo conoce, en relación a los asistentes de la educación que solo 3 lo conoce parcialmente y un solo individuo no lo conoce.

Según los datos obtenidos los directivos y educadoras de párvulos conocen Totalmente la diferencia de trabajo en equipo y trabajo grupal, sin embargo los docentes presentan mayoritariamente la diferencia en forma parcial y un porcentaje menor que no conoce la diferencia. Asimismo los asistentes de la educación mayoritariamente conocen la diferencia, tres de ellos en forma parcial y uno no conoce la diferencia. De acuerdo a los resultados obtenidos lo que más dificulta el trabajo en equipo es la falta de tiempo. También se observa que la Disposición y compromiso es el segundo factor que incide y en menor grado liderazgo y horarios, siendo no significativos sus resultados. Esto implica que la falta de tiempo, establecida en función de la carencia de horas no lectivas, debe ser la meta de una gestión para implementar más horas de trabajo no lectivo en forma paulatina.

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que la mayor cantidad de docentes prefieren el trabajo colaborativo, un porcentaje menor prefiere ambos: colaborativo e individual y un porcentaje no menor prefiere el trabajo individual concentrándose esta tendencia en los docentes, por sobre los directivos y asistentes de la educación. Esto señala que el equipo directivo a través de su gestión debe promover y direccionar su esfuerzo para lograr el trabajo colaborativo como cultura institucional, que permita mejorar el trabajo docente para el logro de los aprendizajes de los alumnos y alumnas del establecimiento.

Plantear la gestión educativa considerando las variables de tiempo y compromiso ya que están incidiendo en la carencia de prácticas colaborativas en el establecimiento. Es necesario gestionar una plan de acción que permitan obtener mayor cantidad de horas no lectivas para docentes y de esta forma establecer horarios que ayuden a la articulación y reflexión pedagógica para mejorar aprendizajes de los estudiantes.

Según los datos obtenidos en el proyecto de investigación y sus conclusiones, se puede proyectar que los resultados de esta investigación pueden utilizarse como un referente y punto de partida para otros estudios, considerando que se trata de una investigación descriptiva. Se recomienda realizar estudios profundos donde se aborden los problemas de gestión y administración escolar, además de otros indicadores que influyan en los resultados de aprendizajes. Es necesario seguir investigando en relación al trabajo en equipo en otros establecimientos para comparar resultados.

Finalmente, el diseño un Plan de Acción diseñado por el equipo de gestión y los aportes de los docentes y asistentes de la educación, será posible la generación de equipos de trabajo que promuevan la reflexión y articulación pedagógica. Todo lo señalado será factible si en el establecimiento se genera una cultura colaborativa que permita el desarrollo de todos los estudiantes y la mejora en sus aprendizajes.

CAPÍTULO VII
DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN

7.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

La importancia del diseño del Plan de Acción, es poder instaurar de manera progresiva el trabajo colaborativo docente en el establecimiento, actualmente los profesores están siendo convocados a trabajar en equipo para proponer actividades que acrecienten el marco curricular y distingan a su escuela de sus pares. Se les pide a los profesores que diseñen, implementen y evalúen proyectos de mejoramiento para sus unidades educativas y que se involucren en un aprendizaje colectivo con sus pares.

Richard F. Elmore (2000) propone dejar de proyectar en el liderazgo lo que deberían ser buenas cualidades del funcionamiento de la organización, y en su lugar abogar por un liderazgo distribuido entre todos los miembros (Harris, 2008), donde el compromiso y responsabilidad de la organización incluya a toda la comunidad, bajo formas de liderazgo compartidas o distribuidas. Así mismo Spillane (2008), señala que las condiciones del contexto organizacional así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de un liderazgo distribuido, el cual proporciona un nuevo marco conceptual o lente teórico que posibilita reconceptualizar y reconfigurar la práctica del liderazgo en las escuelas (Harris, 2009; Murillo, 2006).

Por ende, el mejoramiento escolar se debe en gran medida al desarrollo de un entendimiento colectivo de los desafíos que enfrenta el sistema escolar. De esta forma, los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos(as) dependen tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido (Spillane, 2006).

Evidentemente, si el elemento central es el aprendizaje de los estudiantes, deben rediseñarse aquellas estructuras que hacen posible la mejora, al apoyar y estimular el trabajo del profesorado en clase. En esta medida, los equipos directivos tienen que crear condiciones que apoyen la enseñanza efectiva, para lo cual tiene que rediseñar los contextos de trabajo y relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

7.2 ÁREA DE GESTIÓN Y LIDERAZGO

Todo proceso de planificación se deriva del diagnóstico donde se identifican las debilidades y fortalezas, necesidades y problemáticas que tiene el establecimiento y su funcionamiento, el diseño de un Plan de Acción se construye desde los resultados obtenidos en la investigación en relación al trabajo en equipo de los docentes, directivos y asistentes de la educación.

Este Proyecto de investigación permite hacer un panorama que permita gestionar en determinadas áreas donde la participación colaborativa de los docentes, directivos y asistentes de la educación permitirá mejorar los aprendizajes y por ende lograr resultados académicos.

El diseño del Plan de Acción se aborda en dos temas, lo primero es motivar la transformación de la cultura de trabajo docente y estimular las competencias para el trabajo colaborativo, el que se desarrolla a través de talleres teóricos prácticos. En segunda instancia es articular el trabajo en equipo a través de la creación e implementación de planes de acción focalizados en los departamentos: Humanista, Idioma, Matemático, Ciencias y Artes, Básica y Prebásica.

El involucramiento de los integrantes de los equipos en el diseño de un Plan de Acción en sus respectivas áreas opera como un espacio de transición entre el trabajo individual a un escenario de trabajo colectivo, colaborativo en la búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes. Esto va implicar que los docentes y equipo directivo trabajarán en conjunto para en la resolución de problemáticas, metas comunes y diseño de estrategias y metodologías.

7.3 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN ÁREA DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

OBJETIVOS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	MONITOREO	EVALUACIÓN
Reunión de socialización con equipo colaborador.	Realización de reunión de equipo directivo para establecer modalidad de trabajo.	Realizar Plan de trabajo.	Equipo Directivo	Seguimiento de Plan de trabajo con la modalidad Kanban.	Porcentaje de realización del Plan de Trabajo.
Planificación de etapas de ejecución del proyecto; cronograma y responsabilidades.	Realización de reuniones de equipo directivo.	Realización de reunión para cronograma y responsabilidades.	Equipo Directivo	Ejecución del Cronograma.	100% de la ejecución del cronograma.
Definir coordinadores por áreas.	Conversar con los docentes que cumplen con el perfil de coordinador de área.	Se conversa con los docentes para informar descripción del cargo y funciones.	Directora	Mensualmente reunión con coordinadores.	Entrega de reporte de trabajo semanal. En reunión mensual coordinar y evaluar trabajo.
Aumentar horas no lectivas para el personal docente coordinador.	Gestionar el aumento de la carga académica docente.	Gestionar el aumento de horas no lectivas para los docentes.	Directora	Mensualmente	Reporte de actividades y trabajo.
Establecer que los horarios de horas no lectivas sean coincidentes por cursos y ciclos.	Adecuar la carga horaria de los docentes para el trabajo de horas comunes.	Se establecerán tres horas para el trabajo colaborativo en la carga horaria de los docentes, para que estas coincidan con los horarios disponibles de los docentes del mismo ciclo.	Subdirectora	Semanal	Hoja de asistencia a consejo general y consejos técnicos.
Taller N° 1 de sensibilización con docentes.	Charla motivacional.	Presentación de charla motivacional.	Psicóloga	Asistencia a charla	Evaluación de charla, por parte de los docentes y asistentes de la educación.
Instalar un sistema de planificación y preparación de la enseñanza colaborativamente entre docentes por ciclos y asignaturas.	Definir espacios y tiempos para la planificación que asegure condiciones para la implementación del curriculum en el aula.	Elaboración del Calendario lectivo de actividades. Establecer una planificación institucional de la enseñanza.	Equipo directivo y docentes	Asistencia a consejos técnicos. Análisis en conjunto con UTP y docente del avance curricular.	Registro de avance curricular.
Identificación de áreas de mejora.	Análisis de resultados.	A través de los datos y resultados aportados por la investigación realizada se trabajará con las	Equipo directivo	Entrega de reporte de planillas de evaluación para su análisis.	Retroalimentación de los análisis para la retroalimentación de contenidos.

		áreas de mejora en relación a los objetivos y necesidades del establecimiento.			
Capacitar a los docentes, a través de talleres internos, en habilidades y trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes.	Taller 1 fortaleciendo capacidades y habilidades para el trabajo en equipo.	Entender los beneficios de usar indicadores como herramientas de gestión. Los docentes aplicarán una metodología para definir qué acciones o contramedidas utilizar para lograr los objetivos (El A3).	Directora	Reuniones técnicas utilizando el A3 en las diferentes coordinaciones. Análisis de problemáticas.	Reporte de trabajos en Consejo General.
Capacitar a los docentes, a través de talleres internos, en habilidades y trabajo colaborativo para la mejora de los aprendizajes.	Taller 2 fortaleciendo capacidades y habilidades para el trabajo en equipo. Organizar reuniones periódicas de planificación y articulación entre los ciclos.	Trabajar con Ideas Docentes para determinar problemáticas y posibles soluciones. Estas reuniones se harán de manera mensual.	Directora Equipo directivo Coordinadores de ciclos.	Reuniones técnicas utilizando Ideas Docentes, en las diferentes coordinaciones. Análisis de problemáticas.	Reporte de trabajos en Consejo General.
Proceso de fortalecimiento de capacidades y habilidades para el trabajo colaborativo.	Realizar reuniones periódicas de planificación y análisis.	Reuniones técnicas para revisar formatos de planificaciones para comprobar la cobertura curricular de los niveles. Material didáctico que se utilizará de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje que se efectuará dentro de la sala de clases.	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica. Coordinadores	Revisión de planificaciones. Revisión de libro de clases.	Retroalimentación.
Proceso de fortalecimiento de capacidades y habilidades para el trabajo colaborativo.	Proceso de acompañamiento que se llevará a cabo dentro del aula por parte del Jefe de la U.T.P para apoyar la labor docente.	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica. Profesores de asignaturas.	Coordinadores y docentes	Acompañamiento de aula	Retroalimentación.
Proceso de fortalecimiento de capacidades y habilidades para el trabajo	Entrevistas	Entrevistas personales con docentes que fueron visitados en el aula por el Jefe de la Unidad	Jefe Unidad Técnico Pedagógica. Profesores de lenguaje y matemáticas.	Acompañamiento de aula.	Retroalimentación. Seguimiento.

colaborativo.		Técnico Pedagógica.			
Seguimiento y retroalimentación de plan de acción.	Revisión de resultados académicos obtenidos.	Reunión entre Jefe de Unidad Técnica Pedagógica y Dirección para comprobar los avances en los aprendizajes de los alumnos de los cursos de primer ciclo.	Jefe de Unidad Técnico Pedagógico. Directora.	Análisis de planillas de evaluaciones, UTP y docente.	Reuniones de análisis por evaluación. Retroalimentación.
Seguimiento y retroalimentación de plan de acción.	Revisión de procedimientos.	Reunión técnica entre Jefe de Unidad Técnica Pedagógica y docentes involucrados en plan de mejora para comprobar el logro de los objetivos planteados inicialmente.	08 al 09 de mayo de 2017 en horario destinado a Consejo de Profesores de primer ciclo.	Registro de reuniones. Registro de monitoreos.	Retroalimentación
Seguimiento y retroalimentación de plan de acción.	Retroalimentación y/o reformulación de plan de mejora.	Reunión entre la dirección del establecimiento y los profesores involucrados en el plan de acción para recabar información relevante al respecto de las acciones, logros obtenidos y mejoras.	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica. Directora. Profesores jefes de y de lenguaje y matemáticas.	Registro de reuniones.	Registros de seguimiento y análisis. Reporte de logros.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, MANUEL; ANTÚNEZ MARCOS, SERAFÍN; GAGO RODRÍGUEZ, FRANCISCO MANUEL; GAIRÍN SALLÁN, JOAQUÍN. (2010) El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de secundaria, elementos básicos del éxito escolar. La autodirección en la dirección de centros escolares. Secretaría General Técnica, Madrid, España.
2. ANDERSEN, STEPHEN (2010) Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. pp. 34-52.
3. 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.
4. BOLIVAR, ANTONIO. (2000) Donde situar los esfuerzos de la mejora. Políticas educativas escuela y aula. Educ. Soc., Campinas, vol. 26, n. 92, p. 859-888, Especial - Out. España.
5. BOLIVAR, ANTONIO. (2000) El líder educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9 - 33. España.
6. BONALS, JOAN, (1996) El trabajo en equipo del profesorado, Grao, Barcelona, España.
7. FULLAN, M. Y HARGREAVES A. (1996) La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar, Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
8. FULLAN, M.(2007) Mejora en colegios: Requisitos para la formación de profesores.Rev. Pensamiento Educativo, Vol. 41, Nº 2, 2007. pp. 293-314.
9. HARRIS, A (2008) Liderazgo distribuido en las escuelas: Desarrollo los líderes del mañana. Routle & Falmer Press. Londres, Inglaterra.

10. IZQUIERDO, CONRAD, (1996) La reunión de profesores. Participar, observar y analizar la comunicación en grupo, Paidós, Barcelona, España.
11. KATZENBACH, J. Y SMITH, D (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. Barcelona: Granica. (81-102). España.
12. LIEBERMAN Y MILLER. (2001). Teachers caught in the action: Professional development that matters. New York: Teachers College Press.
13. LÓPEZ HERNÁNDEZ, ANA. (2010) El trabajo en equipo del profesorado. Grao. España.
14. MARCELO, C. (2002). Aprender a enseñar para la sociedad del conocimiento. Education Policy Analysis Archives, 10(35), <http://epaa.asu.edu/epaa/v10n35>.
15. MINEDUC. (2005) Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. República de Chile.
16. MINEDUC. (2008) Marco para la Buena Enseñanza. CPEIP. Centro de perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Ministerio de Educación, C y C Impresores Ltda. República de Chile.
17. MINEDUC. (2017) Planes de Mejoramiento.
18. MONTECINOS, CARMEN (2003) Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 2, No. 1
19. MURILLO, F.J. (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización
20. MURPHY, HALLINGER Y MESA, 1985. Assessing and Developing Principal Instructional Leadership.
ascd.com/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198709_hallinger.pdf
21. OCDE, 1989 "Planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción de los profesores".

22. 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.
23. SERAFÍN ANTÚNEZ, MARCOS (1994:81) Revista de educación n° 304. La escuela como centro de cambio. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencia. Cide. España.
24. SPILLANE, JAMES. P. Distributed Leadership. January 2006, Jossey-Bass
25. SURDO, EDUARDO, (1998) La magia de trabajar en equipo, Gránica, Buenos Aires, Argentina.

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO

Estimado Profesor, junto con saludar cordialmente, solicito su colaboración para poder realizar el presente cuestionario como requisito para obtener información en el marco de mi Proyecto de Magister en el Programa de Magister en Educación, Mención Dirección y Liderazgo Escolar. Agradezco de antemano su disposición y cooperación.

1. Demográficas

Nombre del establecimiento:	
Nombre Profesor(a)	
Edad	
Años de Servicio	
Cargo:	
Área:	

INDICACIONES

A continuación encontrará una serie de preguntas acerca del trabajo en equipo en la Escuela. Frente a cada pregunta tendrá varias alternativas, su tarea es marcar con una “X” la alternativa que, según su opinión, describe con mayor exactitud la situación actual del trabajo en equipo que se realiza en su establecimiento. Además existen cuatro preguntas de carácter abiertas que deberá contestar. No hay respuestas correctas ni incorrectas; se le solicita su opinión basada en su propia experiencia. Por favor recuerde: Contestar todas las preguntas y el cuestionario es confidencial.

CUESTIONARIO

3. Trabajo en equipo

	1 Totalmen te en desacuer	2 En desacuerdo	3 Indifere nte	4 De acuerd o	5 Totalment e de acuerdo
1.- Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo es relevante para la gestión educativa.	1	2	3	4	5
2.- En determinadas actividades a realizar por los docentes, existe cohesión en el desarrollo de las tareas establecidas.	1	2	3	4	5
3.-De acuerdo a su experiencia docente/directiva existe una cultura colaborativa al interior del colegio.	1	2	3	4	5
4.- Usted en su calidad de docente/directivo promueve el trabajo colaborativo por sobre el trabajo individual.	1	2	3	4	5
5.-Usted se siente a gusto cohesionando con sus colegas en las actividades de equipo en esta escuela.	1	2	3	4	5
6.- La evaluación del trabajo del equipo de profesores es un compromiso de todos.	1	2	3	4	5
7.- Sería una desventaja, utilizar el tiempo personal para trabajar en equipo fuera del	1	2	3	4	5
8.-En el establecimiento los profesores/directivos se sienten comprometidos al trabajar en equipo.	1	2	3	4	5
9.-El trabajo colaborativo es prioridad actualmente en el	1	2	3	4	5

10.-En su calidad de docente/directivo usted asume una función o rol específico dentro del equipo	1	2	3	4	5
11.- Existen equipos de docentes /directivos que se comprometen para organizar y preparar actividades pedagógicas entre las asignaturas a fines.	1	2	3	4	5
12.-En el establecimiento los docentes/directivos se colaboran para trabajar las evaluaciones externas que el Mineduc propone	1	2	3	4	5
13.-Éxiste una actitud positiva institucional para realizar el trabajo en equipo entre docentes.	1	2	3	4	5
14.- Las actividades colaborativas entre profesores son situaciones circunstanciales durante el año	1	2	3	4	5
15.- Dentro de los equipos de trabajo se establece una relación empática entre los profesores.	1	2	3	4	5
16.-Usted en su calidad de docente/directivo tiene claridad de cuáles son las funciones dentro del equipo de trabajo	1	2	3	4	5
17.- Existen acciones en el PEI que avalen los trabajos en equipo entre docentes del establecimiento.	1	2	3	4	5
18.- Los tiempos asignados para la realización de trabajos en equipo son los	1	2	3	4	5
19.- Podría existir un trabajo en equipo sin una buena convivencia entre los docentes del establecimiento.	1	2	3	4	5

20.-Las condiciones administrativas existentes en la actualidad (Horas de clases, tiempos de planificación, etc.) dificulta el trabajo colaborativo en el establecimiento.	1	2	3	4	5
21.-Cree usted que ser empático favorece el trabajo en Equipo en el establecimiento.	1	2	3	4	5
22.- En la escuela se facilitan los recursos humanos, financieros y materiales para favorecer los trabajos en equipo de los docentes	1	2	3	4	5
23.- En la escuela los profesores no le dan prioridad al trabajo de tipo individual, prefieren el trabajo colectivo.	1	2	3	4	5
24.- De acuerdo a su experiencia, para tomar una decisión como equipo, es necesario disponer de tiempo para la discusión y análisis del problema	1	2	3	4	5
25- En la escuela se promueve las relaciones interpersonales entre el profesorado y los directivos.	1	2	3	4	5

26.- ¿Qué entiende usted por Trabajo en Equipo?

.....
.....
.....
.....
.....

27.- ¿Cuál cree usted que es la diferencia entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupos entre docentes?

.....
.....
.....
.....
.....

28.- ¿Cuál cree usted que son las causas más relevantes que no permiten el trabajo en equipo en la escuela?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

29.- En su calidad de docente / directivo que trabajo privilegia usted actualmente, el trabajo individual o el trabajo colaborativo.¿ Por qué?

.....
.....
.....
.....

ANEXO N° 2

VALIDACIÓN CUESTIONARIO

Validación de Expertos

1.- Identificación del Juez:

NOMBRE COMPLETO	Carolina de Lourdes Soler Álvarez.
TITULO PROFESIONAL	Profesor de Estado en Inglés.
UNIVERSIDAD	Universidad de La Serena.
GRADO ACADÉMICO	Licenciada en Educación. Magíster en Educación, Mención Política y Gestión Educacional.
INSTITUCION(ES) DONDE SE DESEMPEÑA	Colegio Cordillera de La Serena
CARGO	Subdirectora
FECHA DE REVISIÓN	Enero de 2017

Marque con una X su preferencia en la siguiente pauta de validación.

Categoría	Calificación	Indicador
<u>SUFICIENCIA</u> Las preguntas o ítemes que apuntan a las variables o indicadores bastan para obtener la medición de estos.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario no es suficiente para medir las variables o indicadores.
	2. Bajo nivel	El cuestionario mide algunos aspectos de las variables o indicadores, pero no corresponden con su dimensión general.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítemes para poder evaluar el objetivo completamente.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es suficiente.
<u>CLARIDAD</u> Las preguntas o ítemes se comprenden fácilmente, es decir, sus sintaxis y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	Las preguntas o ítemes no son claras.
	2. Bajo nivel	El cuestionario requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del cuestionario.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<u>COHERENCIA</u> La encuesta tiene relación lógica con el indicador que se está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del objetivo.
	2. Bajo nivel	El cuestionario tiene una relación tangencial con el objetivo en estudio.
	3. Moderado nivel	El cuestionario tiene una relación moderada con el objetivo que está midiendo.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario tiene una relación lógica con el objetivo.
<u>RELEVANCIA</u> La encuesta es esencial e importante, es decir, debe ser incluida.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la investigación.
	2. Bajo nivel	El cuestionario tiene alguna relevancia, pero hay otro ítem que ya incluye la medición de lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El cuestionario es relativamente importante.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es muy relevante y debe ser incluido.

Aportes y sugerencias para enriquecer el instrumento:

Validación de Expertos

4. Identificación del Juez:

NOMBRE COMPLETO	Mirna Cecilia Castillo Montes
TITULO PROFESIONAL	Profesora de Biología, Química y Ciencias Naturales.
UNIVERSIDAD	Universidad Austral de Chile.
GRADO ACADÉMICO	Docente
INSTITUCION(ES) DONDE SE DESEMPEÑA	Colegio Cordillera La Serena. Universidad Católica del Norte, sede Coquimbo.
CARGO	Jefa de UTP.
FECHA DE REVISIÓN	Enero de 2017

Marque con una X su preferencia en la siguiente pauta de validación.

Categoría	Calificación	Indicador
<u>SUFICIENCIA</u> Las preguntas o ítems que apuntan a las variables o indicadores bastan para obtener la medición de estos.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario no es suficiente para medir las variables o indicadores.
	2. Bajo nivel	El cuestionario mide algunos aspectos de las variables o indicadores, pero no corresponden con su dimensión general.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el objetivo completamente.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es suficiente.
<u>CLARIDAD</u> Las preguntas o ítems se comprenden fácilmente, es decir, sus sintaxis y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	Las preguntas o ítems no son claras.
	2. Bajo nivel	El cuestionario requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del cuestionario.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<u>COHERENCIA</u> La encuesta tiene relación lógica con el indicador que se está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del objetivo.
	2. Bajo nivel	El cuestionario tiene una relación tangencial con el objetivo en estudio.
	3. Moderado nivel	El cuestionario tiene una relación moderada con el objetivo que está midiendo.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario tiene una relación lógica con el objetivo.
<u>RELEVANCIA</u> La encuesta es esencial e importante, es decir, debe ser incluida.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la investigación.
	2. Bajo nivel	El cuestionario tiene alguna relevancia, pero hay otro ítem que ya incluye la medición de lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El cuestionario es relativamente importante.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es muy relevante y debe ser incluido.

Aportes y sugerencias para enriquecer el instrumento: Creo que el anonimato del instrumento no influiría en cesgar algunas preguntas sobre todo dirigidas a la gestión.

Expertos

5. Identificación del Juez:

NOMBRE COMPLETO	Sandra Patricia Ramos S.
TITULO PROFESIONAL	Psicóloga
UNIVERSIDAD	Universidad Pedro de Valdivia.
GRADO ACADÉMICO	Licenciada en Psicología.
INSTITUCION(ES) DONDE SE DESEMPEÑA	Colegio Cordillera La Serena.
CARGO	Psicóloga- orientadora
FECHA DE REVISIÓN	Enero de 2017

Marque con una X su preferencia en la siguiente pauta de validación.

Categoría	Calificación	Indicador
<u>SUFICIENCIA</u> Las preguntas o ítemes que apuntan a las variables o indicadores bastan para obtener la medición de estos.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario no es suficiente para medir las variables o indicadores.
	2. Bajo nivel	El cuestionario mide algunos aspectos de las variables o indicadores, pero no corresponden con su dimensión general.
	3. Moderado nivel <input checked="" type="checkbox"/>	Se deben incrementar algunos ítemes para poder evaluar el objetivo completamente.
	4. Alto nivel	El cuestionario es suficiente.
<u>CLARIDAD</u> Las preguntas o ítemes se comprenden fácilmente, es decir, sus sintaxis y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	Las preguntas o ítemes no son claras.
	2. Bajo nivel	El cuestionario requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos.
	3. Moderado nivel <input checked="" type="checkbox"/>	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos del cuestionario.
	4. Alto nivel	El cuestionario es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<u>COHERENCIA</u> La encuesta tiene relación lógica con el indicador que se está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del objetivo.
	2. Bajo nivel	El cuestionario tiene una relación tangencial con el objetivo en estudio.
	3. Moderado nivel	El cuestionario tiene una relación moderada con el objetivo que está midiendo.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario tiene una relación lógica con el objetivo.
<u>RELEVANCIA</u> La encuesta es esencial e importante, es decir, debe ser incluida.	1. No cumple con el criterio	El cuestionario puede ser eliminado sin que se vea afectada la investigación.
	2. Bajo nivel	El cuestionario tiene alguna relevancia, pero hay otro ítem que ya incluye la medición de lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El cuestionario es relativamente importante.
	4. Alto nivel <input checked="" type="checkbox"/>	El cuestionario es muy relevante y debe ser incluido.

Aportes y sugerencias para enriquecer el instrumento:

ANEXO 3 MATRIZ DE RESULTADOS

ID	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Preg 6	Preg 7	Preg 8	Preg 9	Preg 10	Preg 11	Preg 12	Preg 13	Preg 14	Preg 15	Preg 16	Preg 17	Preg 18	Preg 19	Preg 20	Preg 21	Preg 22	Preg 23	Preg 24	Preg 25	
Encuestado 1	5	4	4	4	2	5	2	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	5	2	5	5	2	5	5	
Encuestado 2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5
Encuestado 3	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	2	5	5	2	5	4	
Encuestado 4	5	4	4	4	5	4	4	2	1	4	5	3	4	5	2	5	3	2	2	4	4	2	2	5	4	
Encuestado 5	5	4	4	4	5	2	3	2	5	4	5	4	5	2	2	5	5	2	2	5	5	4	2	5	4	
Encuestado 6	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	
Encuestado 7	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	1	4	5	5	4	5	5	
Encuestado 8	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	1	4	5	5	4	4	5	
Encuestado 9	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	
Encuestado 10	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	4	5	5	2	5	4	
Encuestado 11	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	1	3	5	5	3	5	4	
Encuestado 12	5	2	3	4	4	5	3	4	2	4	5	4	5	2	4	5	4	2	3	2	5	5	3	5	3	
Encuestado 13	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	2	3	5	5	5	4	5	3	
Encuestado 14	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	1	5	4	3	2	1	2	5	4	3	5	5	5	
Encuestado 15	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	2	5	4	
Encuestado 16	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	3	5	4	
Encuestado 17	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	4	3	3	4	
Encuestado 18	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	2	1	5	5	5	2	5	4	
Encuestado 19	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4	5	3	4	2	4	5	5	4	5	5	
Encuestado 20	5	3	2	4	4	3	4	2	2	3	1	1	3	5	3	3	3	2	1	2	5	4	1	5	3	
Encuestado 21	5	5	4	3	4	5	5	3	4	5	1	4	3	5	5	5	2	2	3	5	5	5	2	5	5	
Encuestado 22	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	5	5	5	2	4	4	
Encuestado 23	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5	
Encuestado 24	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	2	5	5	3	4	5	
Encuestado 25	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5		3	2	3	5	4	1	5	5	
Encuestado 26	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	1	5	5	
Encuestado 27	5	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	1	4	1	2	4	3	2	4	4	
Encuestado 28	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	2	5	5	2	5	5	
Encuestado 29	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	2	5	4	3	4	1	3	4	5	3	5	5	
Encuestado 30	5	4	2	4	4	5	3	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	1	5	5	
Encuestado 31	5	5	4	5	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	
Encuestado 32	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	1	4	5	5	4	4	5	
Encuestado 33	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	
Encuestado 34	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	5	5	
Encuestado 35	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	4	5	4	4	1	2	4	4	4	4	4	
Encuestado 36	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	
Encuestado 37	5	4	3	5	5	5	3	3	5	3	2	4	5	3	5	4	4	3	2	5	5	5	2	5	5	
Encuestado 38	5	4	4	5	4	4	1	3	3	5	4	2	3	4	4	4	3	4	1	2	5	5	3	5	5	
Encuestado 39	5	4	4	4	5	5	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	
Encuestado 40	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	5	3	4	1	5	4	4	4	4	5	
Encuestado 41	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4	
Encuestado 42	5	4	5	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	1	2	5	5	4	5	5	

ANEXO 4 Respuestas a preguntas.

Encuestados	26	27	28	29
Encuestado 1	Trabajar con una meta común, con foco en los aprendizajes y realizando reflexión y articulación pedagógica.	El trabajo en equipo tiene una meta común, focalizado, los trabajos entre docentes en grupo trabajan por objetivos afines.	Tiempos para la reflexión y articulación común, cultura de trabajo en equipo y un plan de gestión que guíe el trabajo colaborativo.	Actualmente el trabajo colaborativo con la finalidad de sensibilizar a los docentes a trabajar colaborativamente para una meta común con foco en lo reflexivo y articulación pedagógica.
Encuestado 2	Es un trabajo colectivo, coordinado y estructurado donde los integrantes trabajan en conjunto para lograr metas comunes.	La diferencia es que en los trabajos en grupos los integrantes trabajan independientemente para alcanzar un objetivo global y su responsabilidad laboral recae en cada uno de ellos, mientras que en el equipo la responsabilidad es de todo el equipo.	La disposición de la mayoría de los docentes está para trabajar en equipo, quizás falta entregarles lineamientos y estructura más clara por parte de dirección.	El trabajo colaborativo por cuanto fomenta la responsabilidad compartida e implica que todos los integrantes cooperen para alcanzar objetivos comunes y esto obviamente se debería traducir en mejores resultados.
Encuestado 3	Trabajar donde se asignen roles a cada integrante del equipo para resolver, crear, adecuar una problemática existente y llegar a una estrategia de acción o resolución de un problema.	El trabajo en equipo cada integrante tiene un rol específico distinto a otro integrante, para así resolver una problemática funcionando como un todo. El grupo todos resuelven las mismas interrogantes.	Designación de tareas claras, tiempos asignados se den para la resolución de problemas en trabajo de equipos. Creación de equipos establecidos de trabajos según áreas.	Individual. Porque el sistema hace que se deban cumplir plazos y hay que gestionar en forma rápida.
Encuestado 4	Trabajar en conjunto para tomar acuerdos y decisiones. Para luego sacar una conclusión y llegar a una sola idea para llevar a cabo.	Trabajo en equipo es trabajar juntos para un bien común. El trabajo en grupo es generar distintas ideas sin necesidad de llegar a un acuerdo.	La falta de tiempo y la falta de interés.	Creo que en estos momentos estoy realizando trabajo individual, por estar en un período de adaptación. Porque estoy preparando material y acostumbrándome al ritmo de trabajo.

				Pero ya estoy o estamos más bien dicho, planificando el trabajo colaborativo que tendremos en el año a nivel preescolar.
Encuestado 5	Planificar, ejecutar y evaluar tomando responsabilidades y compromisos en una determinada tarea asignada o gestionada y aportando al efectivo desarrollo.	El equipo en general (trabajo) está enfocado en un tema específico y se organizan para llevarlo a cabo sea del área que sea aportando con su conocimiento y habilidades. El trabajo en grupo es de personas de un área específica o similar.	Diversidad de horarios, carga horaria.	No privilegio trabajo, según responsabilidades y tareas asignadas. Privilegio hacerlo de la mejor manera, teniendo disposición y ganas en forma individual o grupal.
Encuestado 6	Es el trabajo hecho por varias personas donde trabajan por un objetivo en común, respetando los roles que le corresponden a cada uno.	El trabajo en equipo es cuando cada uno determina una faceta o rol determinado por un objetivo en común, en cambio el trabajo en grupo son individuos que tienen un mismo rol y no necesariamente son complemento.	El tiempo disponible y la mala disposición.	es difícil dejar de lado o priorizar a uno sobre el otro principalmente en 1° Básico ya que tiene mucho de colaborativo pero igual de individual.
Encuestado 7	Entiendo por trabajo en equipo realizar una tarea por varios docentes con un objetivo común, donde cada uno realiza una parte.	El trabajo en equipo consiste en que cada uno realice una parte de la tarea con un mismo objetivo y el trabajo en grupo que se realice en conjunto dicha actividad.	La causa más relevante puede ser la empatía entre los colegas y los tiempos.	Actualmente privilegio el trabajo colaborativo porque debo trabajar en asignaturas que no había trabajado en años anteriores, ya que solo había realizado clases de lenguaje en el establecimiento.
Encuestado 8	Es un trabajo colaborativo para un único fin, donde pueden participar varios estamentos de la comunidad escolar.	El trabajo en grupo se basa en asignar funciones para lograr un objetivo versus trabajar todos juntos por un mismo objetivo.	Factor tiempo, egoísmo.	Trabajo colaborativo, deja mayores enseñanzas.
Encuestado 9	Disponibilidad y buena conexión	El trabajo en equipo implica que todos los	La mala disposición para	Como docente priorizo el trabajo

	con colegas para que de esta forma se pueda lograr un trabajo óptimo y con voluntad. Trabajar para un bien común.	trabajadores del establecimiento participen, mientras que entre docentes es solo entre profesionales de la educación.	llevar a cabo algún proyecto, la falta de empatía y colaboración, rencillas personales muchas veces afectan ya que no se sabe separar lo personal de lo profesional. Falta de tiempo.	individual ya que personalmente siento que puedo hacer las cosas de mejor forma. Sin embargo el trabajo en equipo cuando se puede es necesario.
Encuestado 10	Unidad, interrelacionar contenidos, actividades, generar habilidades constructivas de trabajo, apoyo continuo entre mis pares.	El trabajo en equipo se realiza como una sola cohesión, donde todos trabajamos como uno solo. El trabajo grupal suele ser igual individualista en opinión y desarrollo.	El tiempo, disposición al desarrollo de trabajo de ciertos docentes.	El trabajo individual en mis áreas, solo por el hecho de no contar con la disposición del tiempo de los demás colegas. Pero si logro trabajo colaborativo en ciertas áreas dependiendo del docente.
Encuestado 11	Entiendo por trabajo en equipo aquella instancia en la que un grupo de pares o personas con una finalidad común, pongan su experiencia, conocimiento, habilidades y energía en la búsqueda de resultados que sirvan al mismo grupo y a otros que lo necesite. Debe ser guiado por líderes y en función de mejorar a cada uno de los integrantes y sus metas.	Según mi opinión, el trabajo en equipo implica colaboración entre los integrantes guiados por un líder y que promueva retroalimentación necesaria para lograr metas; en cambio el trabajo en grupo simplemente se puede hacer por separado y luego unir los resultados, no promoviendo la convivencia ni retroalimentación adecuada.	En mi experiencia considero que falta tiempo que se dedica a ello, ya que solo en algunos consejos de profesores se promueve y se logra llevar a cabo, otra causa puede ser la falta de trabajo interdisciplinar.	En lo que respecta al trabajo de los alumnos, dependiendo de la etapa escolar y la responsabilidad de ellos, se fomenta, con el fin de lograr una serie de mejoras tanto cognitivas como de habilidades (liderazgo y colaboración por ejemplo)
Encuestado 12	Que todos los involucrados dentro de un lugar de trabajo, colaboren en la	El trabajo en equipo involucra todas las áreas para un fin común, sin importar las afinidades. El	Experiencia, conocimiento, voluntad, poca empatía, decir que no es mi pega o	Trabajo individual, porque en muchas ocasiones no se encuentra un equipo de trabajo sólido

	coordinación, programación, ejecución y evaluación de cualquier tipo de actividad que se organice y en donde se requiera mano de obra local para el éxito de lo organizado.	trabajo en grupo es quizás para el mismo objetivo pero con gente que tiene afinidad y es elegido abiertamente.	que no me pagan por eso.	con voluntad para llevar a cabo cualquier tipo de actividad.
Encuestado 13	Es un grupo de personas que trabajan en la búsqueda de mejoras, cada uno de los integrantes cumple un rol en específico que deben cumplir el mismo fin, el cual puede ser corrección o mejoría.	El trabajo en equipo busca una meta afín en común, se basa en un interés en general. En cambio el grupal, los integrantes buscan un fin que es de interés particular.	Falta de tiempo debido a que no se destina el necesario para poder trabajar de esa manera. El horario de planificación y/o colaborativo no coinciden con los docentes de los mismos departamentos o asignaturas.	El trabajo colaborativo, ya que se pueden obtener nuevas ideas en cuanto a actividades y metodologías.
Encuestado 14	Trabajar en equipo se refiere al conjunto de esfuerzos individuales en pro de un fin en común, en el cual las partes se organizan y designan los diferentes roles y tareas a cumplir.	Un equipo se compone de todos los miembros relativos a educación (psicólogo-educ. diferencial-fonoaudiólogo) en cambio los grupos suelen focalizarse en especialidades.	Creo que el tiempo es fundamental para el trabajo en equipo, si bien el tiempo en el colegio nos permite conversar e intercambiar puntos de vista, quizás no es suficiente.	Al ser nueva integrante del colegio aprecio mucho la ayuda y el apoyo prestado por mis colegas tanto del departamento de inglés como en otras áreas. Personalmente creo que el trabajo colaborativo, el cual es el que aplico trae grandes beneficios al ser capaz de compartir puntos de vista, técnicas, actividades e incluso material.
Encuestado 15	Es aquel ejercicio/práctica en que un grupo de personas (más de dos) se plantean metas, propuestas de trabajo, actividades para	El trabajo en equipo es transversal e interdisciplinario, en cambio el grupal puede que sea desde una sola mirada por ejemplo: solo las educadoras.	Falta de gestión en la planificación y organización, ya sea en el Plan Anual o falta de claridad del proyecto educativo Institucional. Luego el trabajo de	En la teoría desearía privilegiar el trabajo en equipo, recibir aportes desde otras disciplinas, organizar actividades, pero en la práctica privilegio el trabajo

	alcanzar metas comunes y conocidas por todos los integrantes y donde cada uno de ellos aporte desde sus talentos y habilidades al logro de metas.		planificación en asignar y controlar los tiempos de acuerdo a las metas o diagnósticos planteados. Y como resultado de lo anterior la falta de tiempo/o mal uso de los tiempos asignados para el trabajo en equipo.	individual ya sea por tiempo y por desconocimiento de la labor de mis colegas.
Encuestado 16	Actividades, tareas y desafíos que requieren el trabajo, aporte y compromiso de un grupo de personas para llevarse a cabo.	En el trabajo en equipo es necesario la coordinación para ejecutar un trabajo. En el trabajo en grupo todos realizan el mismo tipo de trabajo y una manera diferente de funcionar. No son complementarios.	Organización de tiempo y espacios, buscar instancias de trabajo por áreas y por ciclos.	Trabajo colaborativo, ya que al contar con colegas de departamento se puede trabajar en conjunto con el área.
Encuestado 17	Entiendo por trabajo en equipo aquella actividad que se planifica y ejecuta en conjunto, de manera que todos los integrantes de una comunidad aportan con sus ideas.	La diferencia radica en que en el caso del trabajo en grupos, éste es más parcial, es decir, no se engloba a la totalidad de los actores ni la problemática en conjunto, se aborda la realidad más parcializada.	La falta de tiempo y la motivación individual.	Siendo bien honesta, más el trabajo individual, aunque para las grandes actividades del departamento de lenguaje trabajamos en conjunto con la otra colega, me gustaría sí trabajar más en equipo, es solo por tiempo, las ganas están, ya que he tenido la experiencia en otros lugares de trabajo y es súper gratificante.
Encuestado 18	Es cuando un grupo de personas quienes trabajan colaborativamente y organizadamente, cada uno hace una parte o aporta con sus conocimientos específicos y habilidades para	El trabajo en equipo involucra la coordinación y organización del grupo de personas para el logro de fines en común donde todos asumen responsabilidades y el cumplimiento de estas afecta el	Faltan bloques de trabajo (tiempo) establecidos permanentemente para el desarrollo de dicha actividad y crear rutas o mapas de trabajo con los objetivos y medios para alcanzar estos en el	De momento el trabajo individual absorbe el mayor de mi tiempo como docente, debido a la mayoría de obligaciones pedagógicas con las que se debe cumplir están planteadas de forma individual

	alcanzar un objetivo determinado en un proyecto, pla, etc.	resultado final. Por otro lado el trabajo en grupo se representa por personas que realizan un trabajo similar pero cada uno es responsable individualmente de las labores y responsabilidades asignadas.	corto, mediano y largo plazo.	(planificación, preparación de material, clase y otros), por lo que resta poco tiempo para el trabajo colaborativo.
Encuestado 19	Grupo de personas que se reúnen para lograr un objetivo en común; los cuales llevan un largo tiempo de trabajo junto.	La diferencia es que en el trabajo en equipo uno se siente con más confianza y apoyo que un trabajo grupal	La convivencia entre pares, las áreas de desempeño, falta de tiempo para reuniones.	El trabajo colaborativo, pues con más apoyo y con personas de confianza se pueden lograr los objetivos.
Encuestado 20	Es la combinación de talentos para el logro de un objetivo propuesto. Es una forma de reforzar la responsabilidad individual pues el éxito o logro dependerá del trabajo de cada uno de los integrantes. Promueve una comunicación eficaz. Libera carga de trabajo.	Trabajo en grupos se reparte el trabajo y hay tendencia a trabajar solo en su desarrollo, generalmente los roles de los integrantes es fijo y se asigna un líder por consenso. Trabajo en equipo: los roles son más versátiles, uno puede aprender, pero también enseñar. Se ofrecen los talentos de cada miembro del equipo para el logro de un fin común. Los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos.	Los horarios, la gran cantidad de horas en el aula. Pocos espacios y tiempo para reuniones de coordinación de campos. Desinterés por formar equipos.	Trabajo colaborativo: fortalece relaciones humanas. Los logros son compartidos y reconocidos. Aporte de habilidades personales.
Encuestado 21	Considero que es el trabajo que se realiza con otras áreas o asignaturas para lograr un fin común, en este caso aprendizaje de los alumnos(as)	El trabajo en grupo generalmente no trabajan todos, en cambio en equipos todos tienen un rol definido para lograr el objetivo o meta.	Los tiempos necesarios para organizar y planificar lo que se tiene lograr.	El trabajo individual. Porque no están las instancias para realizar un trabajo colaborativo.
Encuestado 22	Colaborar entre compañeros, para la realización de actividades o proyectos.	Que el trabajo en equipo es general y en grupos es más específico.	Una mala convivencia, exceso de trabajo, entre otras.	Colaborativo, porque los alumnos valoran esta forma de trabajar y la internalizan.

Encuestado 23	Trabajo o acciones mancomunado de personas que busca conseguir o lograr un objetivo específico o común.	El trabajo en equipo consiste en acciones de personas independientemente de su rol en el establecimiento, lugar de trabajo, desarrollar o potenciar un objetivo común. En cambio en el trabajo en grupo muchas veces es por áreas relacionadas.	Una de las causas son la empatía la falta de tiempo, coordinación y compromiso.	Doy prioridad al trabajo colaborativo por los diferentes puntos de vista que se pueden plantear para conseguir un objetivo o varios, ayuda a demás a potenciar grandes ideas y dar solución a problemas que se presentan. Con el trabajo colaborativo se puede construir y avanzar de manera más sólida.
Encuestado 24	Mantener una buena comunicación entre profesores de la misma área con el fin de articular los contenidos a tratar.	El trabajo en equipo pretende que un grupo de docentes de la misma área pueda articular y complementar los trabajos y contenidos a ver. A diferencia el trabajo en grupos puede ser más personal con el fin de solucionar problemas sociales de los alumnos.	No tener cursos paralelos. No coincidir los horarios de planificación.	Yo priorizo el trabajo individual debido que no tengo cursos paralelos con mis colegas, lo que hace que no vinculemos los contenidos a tratar.
Encuestado 25	Entiendo por trabajo en equipo, la instancia donde se comparten labores dentro de un grupo determinadas personas, donde la comunicación es fundamental para llevar a cabo diversas actividades, al igual que la empatía y el buen compañerismo entre sus pares. La organización es valiosa para cumplir metas y objetivos en el trabajo en equipo.	Creo que la diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo, radica principalmente en que en el primero, las personas que forman equipo aportan sus propios conocimientos y habilidades para lograr el objetivo, donde cada uno tiene un rol y aporte fundamental, trabajando de manera conjunta en cambio en el segundo se enfoca más a actividades individuales, resultados basados en	Creo que las causas más relevantes que no permiten el trabajo en equipo en el colegio es la indiferencia o poca solidaridad que se aprecia en los profesores antiguos frente a los docentes nuevos que se incorporan al establecimiento. A veces el hecho de que "creerse mejor que otros" no conlleva a un excelente ambiente laboral y por ende, trabajo en equipo.	Creo que ambos trabajos son muy importantes y hay que intentar llevar un equilibrio entre ambos, debido a que el trabajo individual enriquece a la persona en sí, logrando superar sus propias falencias, perfeccionándose y reconociendo sus debilidades y fortalezas internas, pero no se llevaría a cabo completamente sino se desarrollara el trabajo colaborativo, ya que

		cada uno y realizando un trabajo similar (sin roles) entre pares.		aporta a desarrollar habilidades sociales y aprender del otro, promoviendo lograr metas comunes.
Encuestado 26	En el caso de una institución educativa, entiendo por trabajo en equipo al que realiza un subconjunto de los profesores con un objetivo en específico, esto se ve marcado en el caso de los departamentos por especialidad que se encuentran dentro de los establecimiento, en los cuales se plantean metas a lograr tanto de manera interna como externa y para el cumplimiento de dichas metas se realizan planes de trabajos y estrategias.	El trabajo en grupo como docentes lo realiza cada uno de manera individual en la sala de clases desempeñando los labores de enseñanza de cada disciplina, más bien somos el grupo de trabajo de la institución educativa, a diferencia del trabajo en equipo que es en el cual se planean estrategias con un objetivo claro donde se articulen las asignaturas y a su vez haya una cohesión con lo que se enseñara a los estudiantes, metas claras, creación de un sistema de trabajo consensuado entre pares. La gran diferencia es que a pesar de ser un grupo de trabajo no existe la necesidad de tomar decisiones entre ese mismo grupo, articular, cada uno realiza su labor específico sin necesidad de tener una relación (laboral, social, etc.) con otras personas, en cambio en un equipo existe una relación constante entre pares en busca de mejorar la práctica docente cualquiera sea la especialidad y de metas institucionales.	Motivaciones personales, no es fácil sociabilizar con todo un grupo de trabajo, intereses diversos, soberbia, egos personales, individualismo, falta de empatía y compromiso con el que hacer docente.	Una mezcla de ambos, los docentes tenemos que ser capaces de trabajar tanto de manera individual como grupal, debido a que en una institución educativa no están los tiempos para que todo se realice de manera colaborativa (el ponerse de acuerdo entre personas con diferentes formas de pensar no es fácil) y los tiempos para esto no son grandes, entonces uno como profesor tiene que trabajar pensando más en sus estudiantes, es por esto que el trabajo individual es importante, ya que tenemos que ser capaces de desenvolvernos de manera particular en todo lo relacionado con el día día del que hacer docente, lo ideal sería compartir estrategias de enseñanzas pero al momento de decidir sobre cosas propias de la especialidad se debe hacer como departamento, pensando en los estudiantes y las metas

				<p>institucionales, es entonces que nos separamos como especialidad y no como docentes. El trabajo colaborativo tiene muchas ventajas en lo que es ser docentes, realización de clases, planificaciones, etc. pero todo esto debe ser guiado de tal manera que estos beneficios antes nombrados ser lleven a cabo (no solo de palabra), no es solo juntar a profesores a conversar, se necesita un plan de trabajo, a que apuntamos, que queremos lograr y que podemos hacer para lograr ese objetivo. Por esto y más el docente tiene que saber trabajar solo y en grupo, pero obviamente hay muchas más ventajas en el trabajo colaborativo, tanto como crecimiento personal, profesional e institucional.</p>
Encuestado 27	<p>Aquellas acciones que permiten que los miembros de la comunidad educativa puedan desplegar todas sus potencialidades de manera coordinada, eficiente y así</p>	<p>Trabajo en grupo es realizar una tarea para cumplir un propósito. Trabajo en equipo es realizar varias tareas aportadas por los miembros según sus cualidades y experticias con el fin de cumplir un propósito.</p>	<p>Reconocer las habilidades y fortalezas de cada miembro de la comunidad educativa.</p>	<p>Trabajo colaborativo, debido a que se enriquece más el quehacer educativo, generando un mayor compromiso y bienestar en los miembros de la comunidad.</p>

	realizar una tarea con un fin institucional.			
Encuestado 28	Un trabajo realizado a partir de un grupo de personas organizadas, en el cual cada uno aporta ideas para poder llevar a cabo acciones con metas dirigidas a un objetivo.	El trabajo en grupos entre docentes, debe ser con el fin de aportar hacia la enseñanza de los niños(as); en cambio el trabajo en equipo su fin va determinado a un grupo minoritario. La docencia abarca desde la prebásica hasta la universidad, por ende esa es la diferencia.	Una de las causas que no permiten llevar a cabo el trabajo docente, es cuando no se permite dar aportes (ser escuchados) al grupo de trabajo. Cuando no existe comunicación directa entre directivos y docentes - docentes y asistentes - directivos y asistentes.	El trabajo colaborativo, porque es primordial en el ámbito que me desempeño. Aportar ideas y ejecutar acciones en conjunto, es lo que se debe hacer al momento de trabajar en la educación.
Encuestado 29	Existe un objetivo claro para trabajar en conjunto para obtener un resultado deseado.	La diferencia para tener claro un objetivo el trabajo en equipo apunta a un solo objetivo y el trabajo en grupos son diferentes objetivos para llegar a un proceso.	La falta de tiempo para cumplir con el trabajo individual y la labor docente.	Trabajo colaborativo donde se pueden lograr objetivos específicos para un fin en conjunto.
Encuestado 30	Trabajar por un mismo objetivo, aportando cada integrante del equipo una tarea asignada, consensuada por aptitudes y voluntad.	El trabajo en equipo es de acuerdo a la voluntad de quienes quieren participar, incluso cuando no es su área. El trabajo entre docentes es un deber que deben cumplir, así lo entienden, así lo hacen ver y la mayor parte del tiempo es sólo con fines pedagógicos.	La falta de comunicación, entrega de tareas, validar a un líder de equipo.	Debido a la falta de pro-actividad y compromiso he privilegiado trabajar en forma individual. Solo con algunas personas es posible generar trabajo en equipo.
Encuestado 31	Este está realizado por varias personas, donde cada una hace una parte, pero todos apuntan a un mismo fin u objetivo.	Pienso que en grupo hacen, todos, las mismas actividades. Y en equipo cada uno hace una parte para cumplir una finalidad.	Disposición, falta de tiempo, carácter difícil.	Trabajo colaborativo. Porque permite el trabajar en equipo y así además afianzar las relaciones personales.
Encuestado 32	Trabajo donde todos deben	Trabajo en equipo: Es todo el personal del	De mi punto de vista creo que	Individual, ya que en mi área por

	aportar para obtener un objetivo común de forma positiva y haya compañerismo.	establecimiento. Trabajo en grupos: Son los departamentos de cada asignatura o niveles (Básica, Media y preescolar)	puede ser por tiempo, carácter y poca motivación.	tiempo, avanzar más rápido.
Encuestado 33	Entiendo como trabajo en equipo: el trabajo social, educacional, colaborativo entre todo el equipo docente, asistente, administrativo en la cual lleve a un mejor desarrollo en actividades como comunidad escolar.	Creo que la diferencia es que el trabajo en equipo tiene que estar todo el personal del colegio para un fin común. Y trabajo en grupo trabajan según el área de educación por ejemplo (departamentos lenguaje, matemática, inglés, preescolar, básica)	Falta de tiempo de los trabajadores, coordinación, interés, empatía.	Privilegio actualmente el trabajo colaborativo, ya que creo se puede obtener diferentes opiniones para un mejor desarrollo de las funciones.
Encuestado 34	Entiendo por trabajo en equipo trabajar con una misma razón y opinión, unirse con un fin a cabo.	El trabajo en equipo es unirse en un solo pensamiento y trabajar a la par del otro. En grupo es más transversal.	La principal causa son las diferencias que puedan tener cada integrante y no ponerse de acuerdo para un fin en común.	El colaborativo, ya que así se trabaja mejor, con más rapidez y con eficacia.
Encuestado 35	Es el trabajo en conjunto en que cada miembro del equipo aporta para llegar a un objetivo común.	Que el trabajo en equipo en grupo de personas trabaja de manera coordinada por un objetivo en cambio el trabajo en grupo se trabaja en forma individual.	Principalmente por un tema de compromiso con su labor.	El trabajo colaborativo (equipo) ya que creo que es una buena estrategia para lograr con éxito un fin común, aun cuando en ocasiones nos cueste lograrlo.
Encuestado 36	Para mí es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace un aporte con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo que más influye en los trabajadores de forma positiva pues permite que haya compañerismo.	Trabajo en equipo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto. Es necesario la coordinación lo que exige establecer estándares comunes. Trabajo en grupo: sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo. cada	Metas claras: cuando no son específicas y no se transmiten de manera correcta a cada uno. Liderazgo no efectivo: punto relevante ya que si no existe un líder difícilmente el equipo podrá tener éxito. Reuniones no productivas: por ejemplo el uso del	El trabajo colaborativo porque ayuda a la motivación y participación activa de las personas, en donde existe la colaboración y ayuda mutua. Promueve y favorece la interacción, el pensamiento crítico.

		persona puede tener una manera particular de funcionar.	celular, el respeto por la palabra. Individualismo: cuando un miembro del equipo quiere sobresalir por encima de sus compañeros.	
Encuestado 37	Que un grupo de personas organizadas, que dan ideas o crean o aplican instrumentos y/o actividades individuales de acuerdo a una estructura definida por ellos mismos u otorgar en función de lograr un objetivo.	El trabajo en equipo puede contener en su estructura al trabajo en grupo según la envergadura o complejidad del objetivo. Sin embargo en algunos objetivos el trabajo en grupo se puede lograr solo con un grupo.	Creo que: existen personas que temen que sus debilidades queden expuestas al asignarle esa tarea dentro del equipo y no se atreven a superarlo o pedir ayuda. También creo que varios prefieren no trabajar en equipo porque asumen que tendrán una carga de trabajo adicional, así es que la evitan.	En el área que me desempeño trabajamos colaborativamente apoyando el trabajo que así lo requiera teniendo una multiplicidad de funciones que permiten que los objetivos se cumplan mes a mes.
Encuestado 38	Desarrollar actividades que le den valor al objetivo del proyecto educativo con una mirada global de los participantes de este. Se requieren miradas críticas, pasivas y optimistas.	La diferencia está en la mirada en equipo, se toman visiones en 360° mientras que el grupo se focaliza en una actividad.	La empatía profesional y falta de empoderamiento profesional, quiere decir, valorar la función del profesor.	Los dos, pero en mayor grado el colaborativo. El individual tiene que ver con el grado de compromiso y seriedad en las tareas asignadas. El colaborativo con el fin de aportar en el objetivo del proyecto, permitiendo una retroalimentación y evaluación de las actividades y funciones.
Encuestado 39	Es la unión de ideas y aportes con la finalidad de lograr exitosamente una tarea o meta común.	En trabajo en equipo todos buscan lograr la tarea para ser evaluados en conjunto en cambio los grupos generan competencia y a veces rivalidades.	Las diferencias de criterio y las malas relaciones personales.	Trabajo colaborativo, permite adquirir nuevos conocimientos y retroalimentación, así como también reconocer falencias

				y poder mejorarlas.
Encuestado 40	Trabajar en equipo para una sola función.	La diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo que el primero tiene ver con todo el equipo del trabajo para un fin común y el trabajo en grupo tiene que ver por área.	La falta de tiempo y no tienen el mismo horario.	Por lo general privilegio el individual por falta de tiempo, pero en vacaciones el colaborativo porque se avanza más.
Encuestado 41	Cada uno hace su parte para llegar a un mismo objetivo y hacer más fácil el trabajo.	Que el trabajo en grupo se trabaja en una misma actividad y en equipo cada uno hace lo que le asignen para un mismo fin.	Por los distintos horarios del personal.	Según las circunstancias en vacaciones de alumnos es mejor el trabajo colaborativo ya que se trabaja más rápido y con los alumnos es mejor individual por los horarios de cada una.
Encuestado 42	Que todos deben remar para el mismo lado, sin hacer diferencias individuales, ya que al lograr la meta de lo proyectado, es una satisfacción para el equipo.	El trabajo en equipo es algo en que participan todos bien unidos. En cambio de grupo buscan sobresalir unos pocos.	No creo que existan estas causas, pero si las hay es por diferencias de opiniones y poca comunicación.	El trabajo colaborativo porque se pueden intercambiar ideas, darse consejo y ayudarse unos con otro. En cambio el individual es algo que lo realiza solo la persona, sin saber si está bien o mal lo que está haciendo.