



Universidad de Concepción
Facultad de Educación

**MAGÍSTER EN GESTIÓN
Y
LIDERAZGO EDUCATIVO**

PROPUESTA DE MEJORA PARA FORTALECER LA ADHESIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE TRABAJO COLABORATIVO EN DOCENTES DE UN ESTABLECIMIENTO PARTICULAR SUBVENCIONADO DE LA COMUNA DE CORONEL

Profesor: Máximo Muñoz

Estudiantes:
Leonardo Alveal Weber

Concepción, Abril, 2023.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES DE CONTEXTO	5
1.1. Aspectos Institucionales	5
Tabla 1: Distribución de personal según estamento	6
.....	7
Figura 1: Organigrama del establecimiento.....	7
1.2. Aspectos Contextuales	7
1.3. Aspectos Académicos	8
1.3.1.-Resultados SIMCE y Niveles de Aprendizaje	8
1.4-Indicadores de desarrollo social y personal IDPS	12
1.5 -Resultados Diagnóstico Integral de Aprendizaje 2022	13
Gráfico 7.1: Porcentaje promedio de respuestas correctas del curso según eje temático	15
Tabla 2: Desarrollo Socioemocional, 4° año básico	16
Diagnóstico y línea de base	17
Preguntas de investigación	17
Objetivos de Investigación	18
Objetivo General	18
Antecedentes metodológicos	18
1.- Enfoque de la investigación:	18
2.- Propósito:	19
3.- Método:	19
4.- Muestra	20
Técnicas de recolección de la información	21
Gráfico 1: Encuesta Cultura de Colaboración Escolar	23
Gráfico 2: Dimensión I- Liderazgo para la colaboración	24
Gráfico 3: Dimensión II- Colaboración entre Docentes	25
Gráfico 4: Dimensión III- Confianza en el equipo Directivo	26
INTERPRETACIÓN CUALITATIVA	27
C1-PRÁCTICAS DE TRABAJO COLABORATIVO IMPLEMENTADAS EN EL ESTABLECIMIENTO	27
SC1- Definición compartida de trabajo colaborativo	27
SC2.-Prácticas colaborativas instauradas	28

SC3-Distribución horaria para el trabajo colaborativo	30
SC4: Procesos de planificación para el trabajo colaborativo	31
SC5: Acompañamiento al Aula como instancia de trabajo colaborativo.....	32
C 2: PERCEPCIONES SOBRE EL TRABAJO COLABORATIVO DE DOCENTE Y DIRECTIVOS	33
SC1: Percepción sobre las instancias colaborativas.....	33
SC2: Toma de decisiones en torno al trabajo colaborativo.	36
SC3: Tiempo para la implementación del trabajo colaborativo.....	37
C 3.-NUDOS CRÍTICOS OBSERVADOS EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS.	38
SC1.-Gestión para el trabajo colaborativo	38
SC2.- Articulación de estrategias y metodologías colaborativas	39
Conclusiones de diagnóstico	41
Árbol de Problemas	41
Propuesta de Mejora	42
Objetivo de Mejora:.....	43
Resultados Esperados:.....	43
Matriz Propuesta de Mejora.....	44
Carta Gantt de la propuesta de mejora.....	50
Fundamentación Teórica.....	50
I- Trabajo colaborativo entre Docentes.....	50
II- Resistencias y Creencias en las prácticas colaborativas	54
III- Estudio de Clase como Estrategias de desarrollo profesional docente para la colaboración	59
IV- Rol de liderazgos Intermedios en la cultura de Colaboración.....	65
Conclusiones	67
Referencias Bibliográficas.....	70
Anexos	73

INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se aborda la caracterización de un establecimiento educativo particular subvencionado de la comuna de Coronel, región del Biobío. Lo anterior, con la finalidad de elaborar en posterioridad una propuesta de mejora escolar, entendiendo las causas y variables del centro de estudio, determinando sus problemáticas actuales.

En este contexto, se presentan los antecedentes del establecimiento educativo, tales como los aspectos institucionales, contextuales, académicos y los resultados de aprendizaje de 4to básico en las evaluaciones que conforman el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (S.I.M.C.E), considerando este nivel como muestreo general preliminar y derivado a antecedentes del contexto sanitario e información proporcionada por la institución.

A su vez, se tomará consideración de otros indicadores institucionales, como los IDPS (indicadores de desarrollo social y personal) para entender las variables contextuales que pudieran influir en resultados del establecimiento y el aprendizaje de los estudiantes.

Para finalizar concluimos las **principales ideas fuerza** o aspectos relevantes del contexto organizacional, para una futura indagación a realizar.

ANTECEDENTES DE CONTEXTO

Se describen los aspectos institucionales, contextuales y académicos del establecimiento educativo, los cuales han sido obtenidos del Reglamento Interno 2021 de un colegio particular subvencionado de Coronel, con el propósito de contextualizar el diagnóstico y la propuesta futura de mejora educativa.

1.1. Aspectos Institucionales.

El establecimiento en estudio corresponde a un Colegio Particular Subvencionado, emplazado en la comuna de Coronel, de la región de Biobío, con nivel de enseñanza Parvularia y básica, modalidad de enseñanza Jornada Escolar Completa (J.E.C). El Colegio se fundó el 13 de noviembre de 1981, con el lema “Educar es Humanizar” gracias a la iniciativa de un grupo de profesores que buscaban crear una sociedad al servicio de la educación, en la comuna de Coronel.

Posee una dotación de 36 docentes, siendo 3 de ellos parte de la plana directiva del establecimiento y 17 asistentes de la educación, siendo 4 de ellos profesionales. El equipo directivo está conformado por la directora, la jefa de Unidad Técnica Pedagógica, un Inspector General y Encargada de Orientación (ver tabla 1).

El establecimiento educacional es de dependencia administrativa de una Corporación Educacional, con un Índice de Vulnerabilidad Escolar (I.V.E.) de 84% para el año 2022, con un total de alumnos SEP 387, adhiriendo a dicha subvención desde el año 2009, con una matrícula total de 563 estudiantes, hasta el 2022.

La estructura de roles y funciones del establecimiento se encuentra consolidada en diez estamentos: Dirección, Unidad Técnico-Pedagógica, Convivencia Escolar, Profesores jefes, Docentes de Asignatura, Educadoras de Párvulos, Asistentes de la Educación, Centro de Estudiantes, Centro de Padres y Apoderados y Consejo Escolar, El equipo de docentes directivos está constituido por la

directora y el jefe de Unidad Técnico Pedagógica (U.T.P), quienes ejercen el cargo hace ocho años en el establecimiento.

Tabla 1: Distribución de personal según estamento

Estamentos	Cantidad	de
Personas		
Dirección	1	
Unidad Técnico- Pedagógica	1	
Inspector general	1	
Orientadora	1	
Profesores jefes y de Asignatura	32	
Asistentes de la educación	13	
Asistentes de la educación	4	
Profesionales		

Fuente: Elaboración propia

Se presenta el organigrama por departamentos, con estructura de mando vertical de la institución como se muestra en la figura 1, mostrando la conexión y línea de mando entre los estamentos de la comunidad educativa; La dirección está a cargo de velar por el correcto funcionamiento de los siguientes estamentos: Unidad Técnico-Pedagógica, Convivencia Escolar, Asistentes de la Educación, Centro de Estudiantes, Centro de Padres y Apoderados y Centro Escolar.

Por otra parte, la Unidad Técnico-Pedagógica, es quien tiene la función de organizar los aspectos pedagógicos y la coordinación con Docentes jefes, docentes de asignatura y de las educadoras de párvulos. Además, debe coordinar las actividades extraescolares y el trabajo de los otros profesionales, como lo son: Psicólogo, Fonoaudióloga (P.I.E), profesor de folclore y Trabajadora Social.



Figura 1: Organigrama del establecimiento

1.2. Aspectos Contextuales.

En lo relativo a la dotación directiva y docente, es posible precisar que el establecimiento en estudio cuenta con un equipo directivo integrado por cuatro profesionales en el área administrativa (directora, Jefa Unidad Técnica Pedagógica, Inspector General y Encargada de Orientación).

En cuanto al perfil docente, según se indica en el Reglamento interno (2021), el perfil docente “Debe poseer aptitudes personales y habilidades académicas y profesionales muy definidas y una apertura hacia la autoevaluación y la crítica como única forma de mantener su vigencia y un crecimiento personal permanente”. Actualmente el establecimiento cuenta con una dotación docente compuesta por 35 docentes divididos en 28 mujeres y 7 hombres y con una matrícula de 563 estudiantes distribuidos en niveles desde kínder a 8° año básico.

1.3. Aspectos Académicos.

El Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (S.I.M.C.E.) es una evaluación de aprendizaje que aborda el logro de los contenidos y habilidades del currículo vigente en diferentes asignaturas y áreas de aprendizaje. Se aplica a todos los estudiantes del país que estudian en los cursos evaluados. Además, este sistema de medición está integrado por los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación.

Los Cuestionarios de Calidad y Contexto de la Educación corresponden a un conjunto de indicadores que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento. Estos indicadores entregan información complementaria a los resultados de la Prueba S.I.M.C.E. y al logro de los Estándares de Aprendizaje, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico.

1.3.1.-Resultados SIMCE y Niveles de Aprendizaje

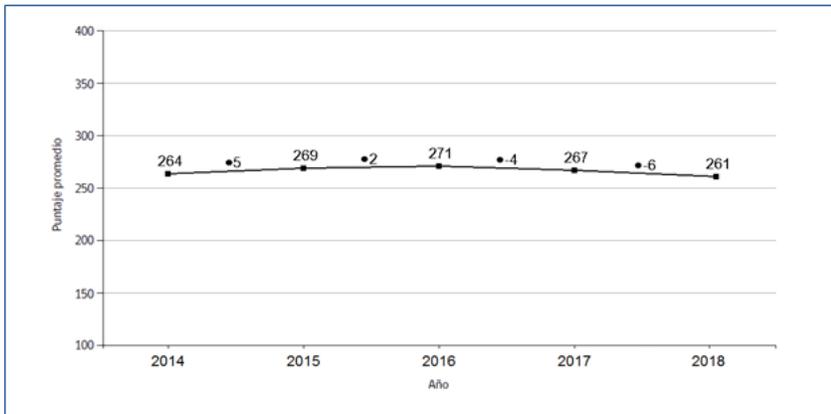
Los resultados educativos de los estudiantes de 4° básico del colegio fueron obtenidos a partir de las respuestas de la Pruebas S.I.M.C.E. A continuación, se muestran los Resultados de Evaluaciones de Aprendizaje, considerando las asignaturas de lenguaje y comunicación y matemáticas:

Gráfico 1: Lenguaje y Comunicación

Lenguaje y Comunicación: Lectura

Puntajes promedio Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018

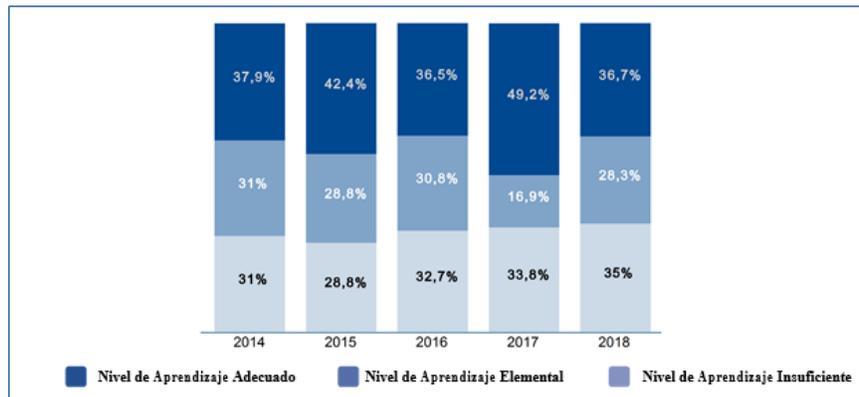
Fuente:



Con relación a los Resultados de la Evaluación de Aprendizaje S.I.M.C.E. de Lectura en el gráfico 1, se puede señalar que el resultado más alto se obtuvo en el año 2016 con 271 puntos y el más bajo se alcanzó el año 2015 con 260 puntos; oscilando entre estos límites los puntajes desde el año 2014 a 2018.

Gráfico 2: Niveles de Aprendizaje de estudiantes de 4° básico

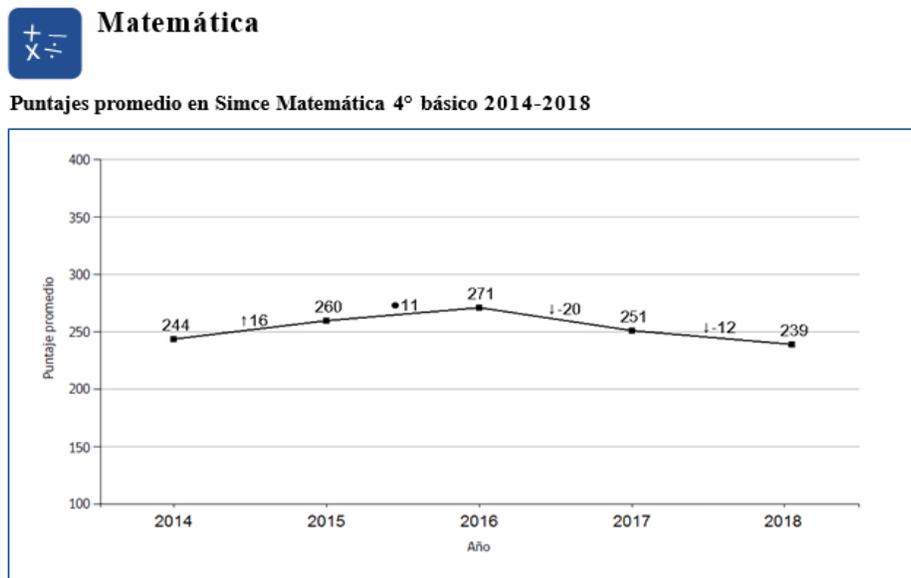
Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2014-2018



Fuente: <https://www.agenciaeducacion.cl/>

Al analizar el gráfico 2, la distribución por Niveles de Aprendizaje entre las mediciones de los años 2014 y 2018; se obtuvo que en promedio el 32,4% de los estudiantes, que rindieron la Evaluación de Lectura, se situaron en el Nivel Insuficiente, es decir, no lograron demostrar los conocimientos y habilidades más elementales estipuladas en el currículo. De igual forma, el porcentaje promedio de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Elemental es de 27,6%; y el porcentaje promedio del Nivel de Aprendizaje Adecuado es de 41%, demostrando que los estudiantes que alcanzan este Nivel de Aprendizaje lograron lo exigido en el currículo de manera satisfactoria.

Gráfico 3: Resultados SIMCE Matemática



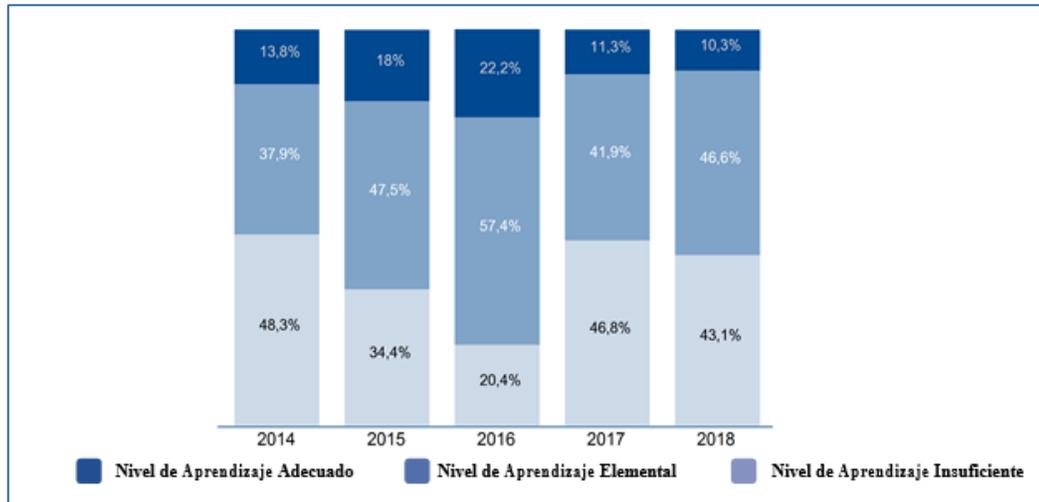
Fuente: <https://www.agenciaeducacion.cl/>

Al analizar los Resultados de la Evaluación de Aprendizaje S.I.M.C.E. de Matemática en el gráfico 3, se evidencia que el resultado más alto se obtuvo en el año 2016 con 271 puntos y el más

bajo se alcanzó el año 2018 y 2015 con 239 puntos.

Gráfico 4: Nivel de Aprendizaje Matemáticas

Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce Matemática 4° básico 2014-2018



Fuente: <https://www.agenciaeducacion.cl/>

Al analizar el gráfico 3, la distribución por Niveles de Aprendizaje entre las mediciones de los años 2014 y 2018; se obtuvo que en promedio el 38,4% de los estudiantes, que rindieron la Evaluación de Matemática se situaron en el Nivel Insuficiente, es decir, no lograron demostrar los conocimientos y habilidades más elementales estipuladas en el currículo. De igual forma, el porcentaje promedio de estudiantes en el Nivel de Aprendizaje Elemental es de 46,4%; y el porcentaje promedio del Nivel de Aprendizaje Adecuado es de 15,2%, demostrando que los estudiantes que alcanzaron este Nivel de Aprendizaje lograron lo exigido en el currículo de manera satisfactoria; sin embargo, en los años 2014 y 2015, ningún estudiante evaluado logró alcanzar este Nivel de Aprendizaje.

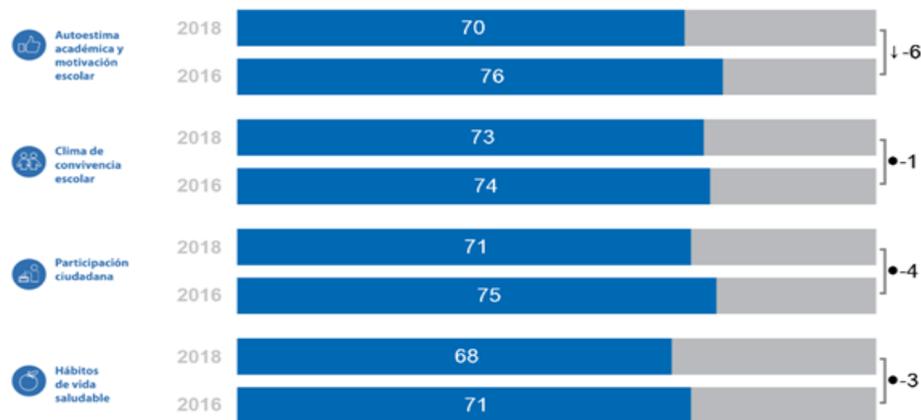
1.4-Indicadores de desarrollo social y personal IDPS

Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), también conocidos como Otros Indicadores de Calidad Educativa (OIC), son un conjunto de índices que entregan información sobre aspectos no académicos, fundamentales para la formación integral de los estudiantes.

A continuación, se presenta la comparativa interna del establecimiento en relación con indicadores de desarrollo personal y social en su comparativa entre el año 2016-2018.

Se observa una disminución interna en el año 2018 en su comparativa interna con años anteriores, mostrando una disminución de -6 puntos en la dimensión autoestima académica y motivación escolar; -1 en clima de convivencia escolar; -4 en participación ciudadana y -3 en hábitos de vida saludable.

Gráfico 5: Comparativa interna de resultados de IDPS



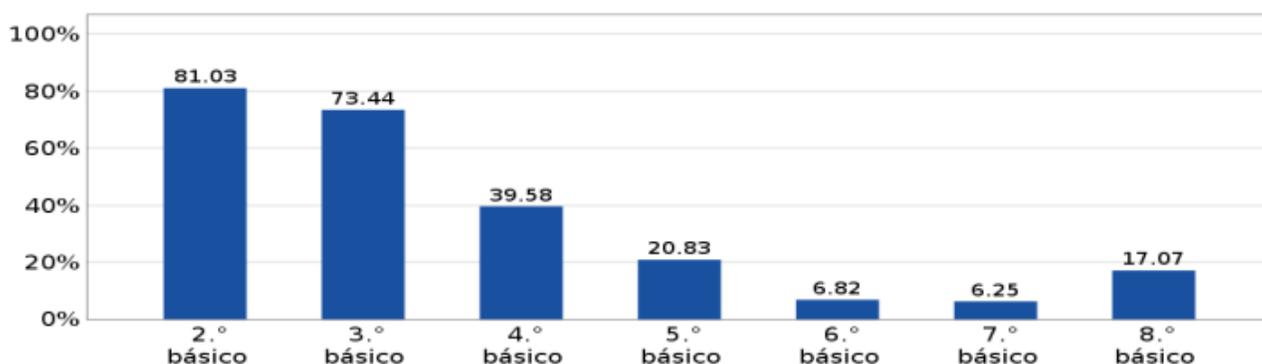
Fuente: Gráfico obtenido Resultados Categoría de Desempeño 2019, indicadores de la agencia de calidad; agencia orienta.gob.cl.

Por otra parte, en relación con su comparativa nacional por las subdimensiones el establecimiento en cada uno de los IDPS para la Categoría de Desempeño de educación básica 2019, este puntaje considera los resultados del establecimiento en el indicador en los años y grados de las últimas tres mediciones; las más recientes tienen una mayor ponderación, (ver gráfico N° 5)

1.5 -Resultados Diagnóstico Integral de Aprendizaje 2022

En relación a los resultados del Diagnóstico integral de aprendizaje 2022, que evalúan los Objetivos de Aprendizaje priorizados de las Bases Curriculares actuales, se observa en el área de Lectura descendido el curso de 6° básico con un 6.82 % y 7° básico con un 6.25 %, según los logros alcanzados por los estudiantes.

Gráfico N°6: Porcentaje de estudiantes que alcanzó el nivel de logro Satisfactorio en los OA priorizados de cada curso evaluado en Lectura

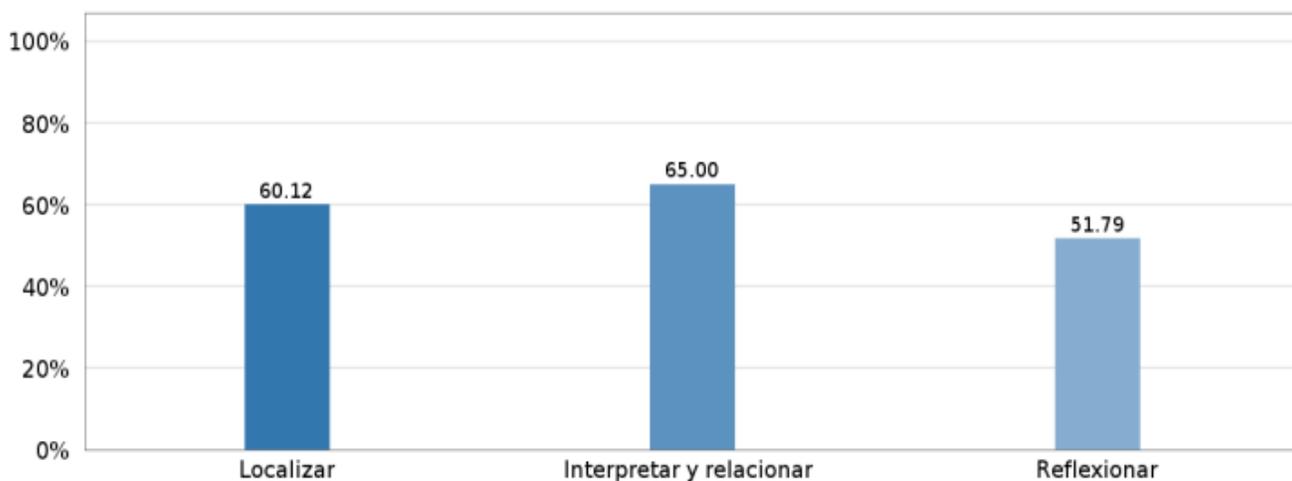


Fuente: Gráfico obtenido Resultados consolidados Diagnóstico universal de aprendizaje 2022.

Se observa en el siguiente gráfico que el eje temático en el área de Lectura más descendido es Reflexionar con un 51.79 %. Por otro lado, el eje con mayor porcentaje se observa interpretar y relacionar con un 65.00 % del logro alcanzado.

Gráfico 6.1: Porcentaje promedio de respuestas correctas del curso según eje de habilidad en

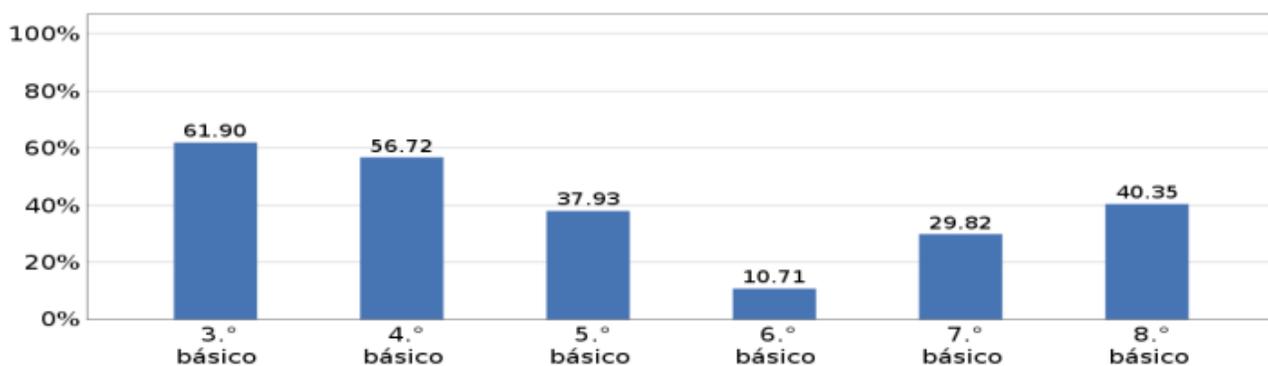
Lectura



Fuente: Gráfico obtenido Resultados consolidados Diagnóstico universal de aprendizaje 2022.

Con relación a los resultados del Diagnóstico universal de aprendizaje en el área de Matemática, se observa descendidos el curso de 6° básico con un 10.71% del establecimiento educativo

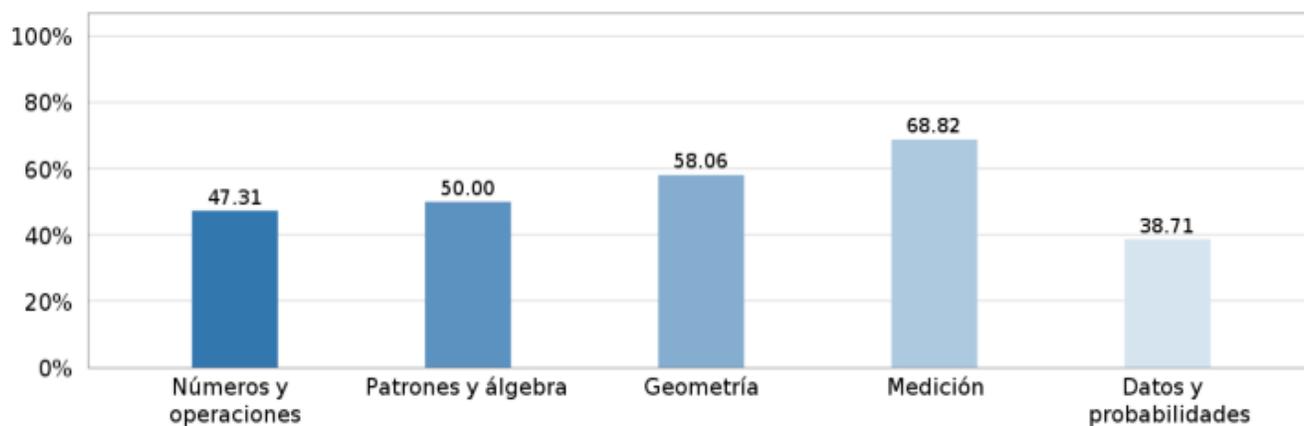
Gráfico N°7: Porcentaje de estudiantes que alcanzaron el nivel de logro Satisfactorio en los OA priorizados de cada curso evaluado en Matemática.



Fuente: Gráfico obtenido Resultados consolidados Diagnóstico universal de aprendizaje 2022.

Se observa en el siguiente gráfico que el eje temático más descendido es Datos y probabilidades con un 38.71 %. Por otro lado, el eje con mayor porcentaje es medición con un 68.82 %

Gráfico 7.1: Porcentaje promedio de respuestas correctas del curso según eje temático



En la asignatura de matemáticas se observa que un 90.32 % de los estudiantes necesita apoyo en esta disciplina.

Tabla 2: Desarrollo Socioemocional, 4° año básico

Porcentaje promedio de respuestas favorables del curso en los focos evaluados

Ámbito evaluado		Foco de evaluación	% RF
Aprendizaje Socioemocional	Personal	Desarrollo del estudiante	55.56
		Gestión del establecimiento	77.16
	Comunitario	Desarrollo del estudiante	68.10
		Gestión del establecimiento	76.55
	Ciudadano	Desarrollo del estudiante	75.86
		Gestión del establecimiento	86.70
Aspectos clave para el desarrollo integral	Motivación con el inicio del año escolar	87.93	
	Autoconcepto académico	86.21	

Fuente: www.dia.agenciaeducacion.cl

En cuanto al área socioemocional se observa que un 77.16% de los estudiantes respondió favorablemente con respecto a la gestión del establecimiento en el área de aprendizaje socioemocional. En cuanto a los aspectos claves para el desarrollo integral un 87.93% indica una respuesta favorable, siendo este indicador el más alto en cuanto a los focos evaluados.

Diagnóstico y línea de base.

En este apartado serán presentados; los objetivos de la investigación, el diseño adoptado, la población y muestra que participará de este estudio.

Preguntas de investigación

1.- ¿Cuáles son las prácticas de trabajo colaborativo del equipo directivo, que influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes en un colegio particular subvencionado de la comuna de Coronel?

Analizar el despliegue de las prácticas de trabajo colaborativo, por parte de los directivos, que influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes en un colegio particular subvencionado de la comuna de Coronel

2.- ¿Qué prácticas de trabajo colaborativo fueron implementadas por el equipo de gestión para el apoyo docente que influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes?

Conocer las prácticas de trabajo colaborativo que fueron implementadas por el equipo de gestión para el apoyo docente que influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes

3.- ¿Cuáles son las estrategias de trabajo colaborativo implementadas desde la unidad técnico-pedagógica hacia los docentes para influir en los resultados de aprendizaje de los estudiantes?

Identificar las estrategias de trabajo colaborativo implementadas desde la unidad técnico-pedagógica hacia los docentes para influir en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

4.-¿Cuáles son las estrategias de monitoreo y retroalimentación del trabajo colaborativo implementadas por el equipo de gestión al cuerpo docente?

Describir estrategias de monitoreo y retroalimentación del trabajo colaborativo implementadas por el equipo de gestión al cuerpo docente

Objetivos de Investigación.

Objetivo General.

Analizar el despliegue de las prácticas de trabajo colaborativo implementadas por la directora, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes de un colegio particular subvencionado de la comuna de Coronel.

Objetivos Específicos

1. *Describir* las prácticas de trabajo colaborativo implementadas en el establecimiento por el director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes.
2. *Conocer* las percepciones del director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes en torno a la implementación del trabajo colaborativo en el establecimiento.
3. *Identificar* los desafíos existentes en torno al trabajo colaborativo en el establecimiento.

Antecedentes metodológicos

1.- Enfoque de la investigación:

El presente estudio tiene por propósito analizar las prácticas de trabajo colaborativo percibidas por el cuerpo docente, con el objeto de describir los factores que influyen en el trabajo colaborativo de un colegio particular subvencionado de Coronel. En tal sentido, la investigación se realizará mediante método mixto (Creswell, 2009).

En lo relativo a su temporalidad el estudio se enfocará al tipo transversal, de acuerdo con los objetivos planteados se pretende analizar los mecanismos de trabajo colaborativo utilizados por la

unidad educativa, describiendo sus variables, obstaculizadores e influencias en los resultados de aprendizaje del grupo muestral.

2.- Propósito:

El propósito de este estudio es descriptivo, pues busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, Sampieri et al, 2014) en este caso, el despliegue de las prácticas de trabajo colaborativo, implementadas por la comunidad educativa, que influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes en un colegio particular subvencionado de la comuna de Coronel, con el objeto de establecer los factores que influyen en los resultados pedagógicos de este establecimiento educacional.

3.- Método:

En lo que respecta al primer método de análisis, se busca extraer y analizar los datos caracterizando el contexto percibido por el cuerpo docente y equipo directivo de un colegio particular subvencionado, mediante cuestionario sobre trabajo colaborativo docente (Fromm, Valenzuela y Vanni, 2016). Posteriormente, se recolectarán y analizarán datos cualitativos otorgando profundidad a la indagación diagnosticada respecto de cómo piensan, sienten y actúan estos mismos sujetos

Los datos se someterán a triangulación de la información, con el objeto de profundizar en la información y en los resultados cuantitativos extraídos del análisis estadístico, con información de la subjetividad del relato de los actores de la muestra. De tal forma, se prevé determinar la problemática nuclear evidenciada en el colegio particular subvencionado de Coronel, construyendo un análisis de causas y consecuencias.

Esta recolección de información transversal buscará establecer un alcance descriptivo con el propósito de evaluar las condiciones existentes en la entidad social estudiada (McMillan y Schumacher,

2005), la cual permitirá conocer en forma amplia y detallada las características de la unidad de análisis. Para ello, se estudiará a un grupo de docentes de primer ciclo, quienes a la vez son encargados de departamento y a directivos, teniendo como criterio de selección dos categorías: noveles y experimentados, de acuerdo con su experiencia laboral en cuanto a los años de servicio.

4.- Muestra

El caso corresponde a un establecimiento educacional de dependencia particular subvencionado, que entrega educación desde educación Parvularia hasta octavo año básico, ubicado en la región del Biobío. Su planta docente está formada por 36 profesores, el muestreo se enfocará en la plana directiva, conformada por su Directora y Jefa de Unidad Técnico pedagógica, además de profesores que imparten lenguaje y matemáticas de 1° a 8° año básico. Esta muestra corresponde al tipo no probabilístico cuya técnica de muestreo fue incidental, es decir, se aplicarán los instrumentos a aquellas personas a las que se tenga acceso. De esta unidad de observación, la conformación del grupo se categoriza en docentes noveles (menos de cinco años de experiencia) y docentes experimentados (más de cinco años de experiencia). Actualmente ellos se desempeñan tanto en el primer como en el segundo ciclo de educación básica.

Técnicas de recolección de la información

Etapa cuantitativa.

La primera etapa del estudio, que permitió un acercamiento a la realidad desde las percepciones de los sujetos acerca de los procesos de Trabajo colaborativo en los Docentes del Colegio Particular Subvencionado San Pedro Coronel, se llevó a cabo mediante la aplicación de una Encuesta sobre Cultura de Colaboración Docente, la batería presenta con estructura tridimensional, constituida por ítems

Principalmente extraídos de la Encuesta de Cultura Escolar (SCS) de la Universidad de Missouri (Gruenert y Valentine, 1998), con adaptaciones realizadas a contexto chileno por (Fromm, Valenzuela y Vanni, 2016).

Tabla 1. Encuestas de Cultura Colaborativa.

Variable	Dimensiones
Cultura Colaborativa	I. Liderazgo para la Colaboración
	II. Colaboración entre Docentes
	III. Confianza en el Equipo directivo

La tabla 1 muestra la variable abordada y sus dimensiones, medidas en la etapa cuantitativa. Los instrumentos fueron aplicados a 19 docentes pertenecientes a Programa PIE, primer y segundo ciclo básico.

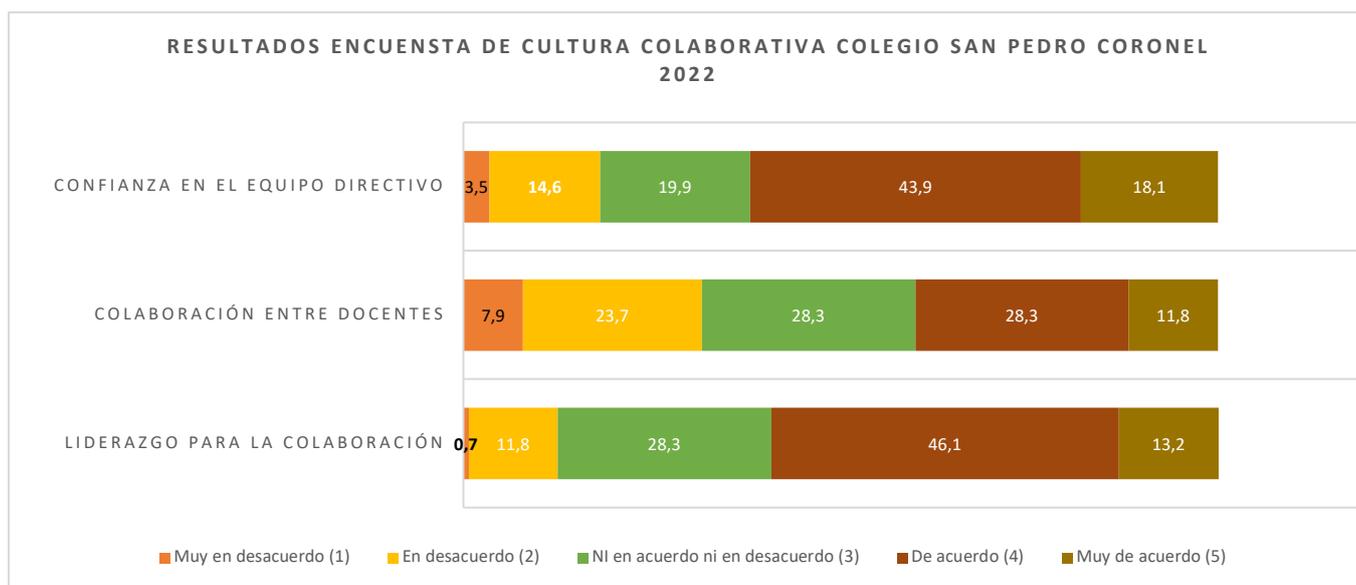
Las dimensiones consideradas abordan la siguiente conceptualización teórica:

■ **Liderazgo para la Colaboración:** En esta dimensión se consideran las acciones que implementa el equipo directivo para potenciar e incentivar las relaciones colaborativas dentro del establecimiento. Esto se basa en la opinión que tienen los docentes respecto a ser considerados y valorados con sus aportes.

■ **Colaboración entre Docentes:** Esta dimensión indaga sobre las situaciones en las que los docentes están colaborando profesionalmente. Éstas, percibidas por los docentes, son el nivel práctico y aplicado de este foco del trabajo escolar.

■ **Confianza en el Equipo Directivo:** Como una guía sobre las percepciones y creencias de los actores involucrados, esta dimensión se define como un indicador más del estado de la colaboración. Entre las preguntas aplicadas se indaga por la disposición, compromiso y apertura que se percibe en el equipo directivo

Gráfico 1: Encuesta Cultura de Colaboración Escolar



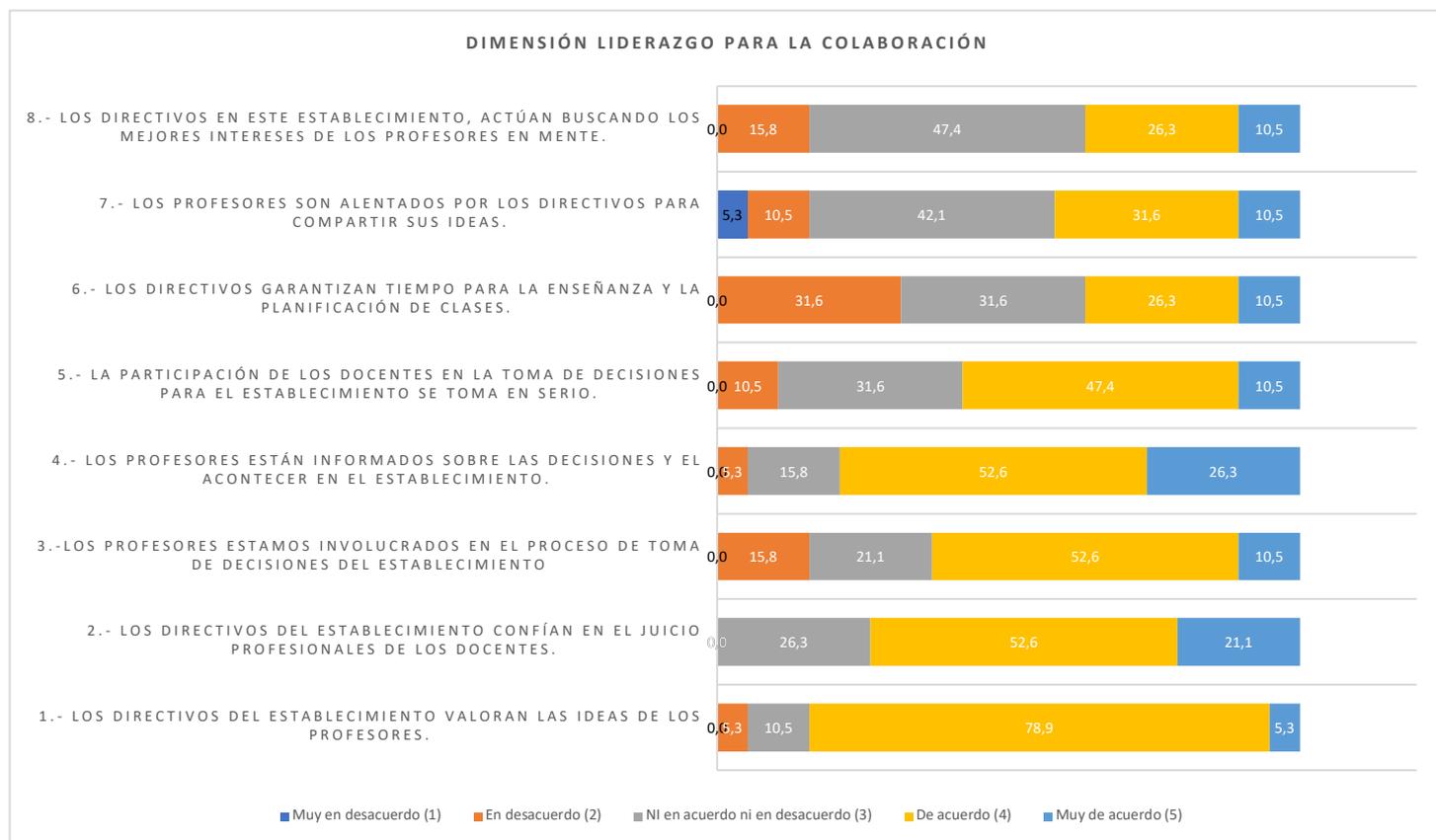
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos

Se considera para el análisis de las sumatoria de las categorías “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo” como resultados no favorables o menor percepción docente; por otro lado, la sumatoria de las categorías “de acuerdo” y “muy de acuerdo” como resultados favorables o de mayor percepción docente.

De acuerdo con lo presentado en el gráfico 1, la dispersión una distribución homogénea entre las dimensiones, I- Confianza con el equipo directivo y III- Liderazgo para la colaboración. En cuanto a la dimensión II- Colación entre docentes se observa una tendencia de respuestas en la categoría (ni de acuerdo ni en desacuerdo) de un 28,3%, siendo esta dimensión el menor porcentaje de respuestas favorables en las tres dimensiones. Obteniendo un 31,6% de respuestas no favorables.

Cabe mencionar que la dimensión I- Confianza en el equipo directivo, se situaría como la mejor percibida con mayor cantidad de respuestas favorables de las tres dimensiones con un 62% del total encuestado.

Gráfico 2: Dimensión I- Liderazgo para la colaboración

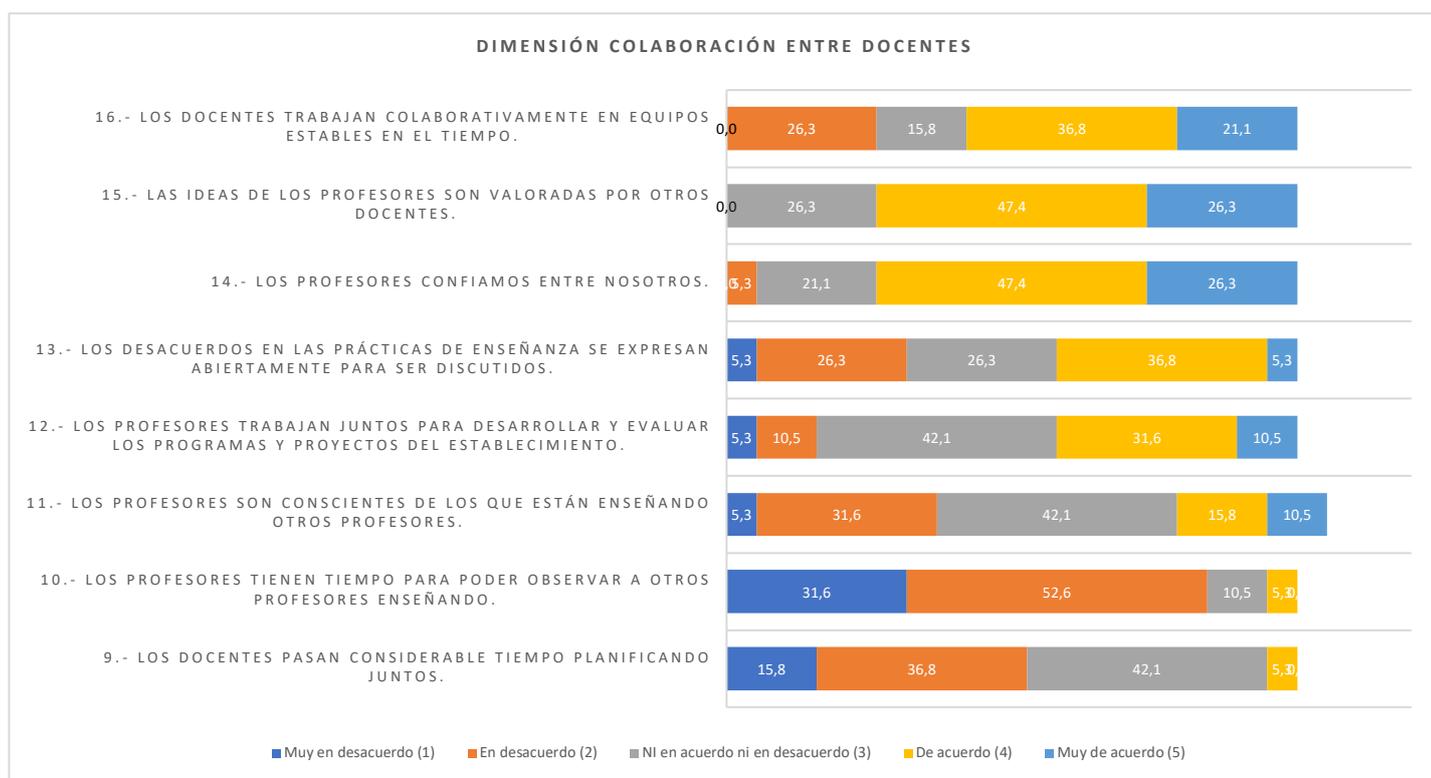


Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos

En la dimensión I de Liderazgo para la colaboración destaca: el indicador n°1, en el que un 84,2% de los docentes presenta respuestas favorables en torno a la valoración de las ideas de los docentes por parte del equipo directivo, siendo este el reactivo con mayor índice porcentual; en indicador n°2 y n°3, presentan una alta tendencia de respuesta favorable con un (n°2=73,7% y n°3=63,1%), referentes a la confianza del equipo directivo e involucramiento docente.

Por otra parte, se observa la menor percepción docente de la dimensión, en el indicador n°6- la garantía del equipo directivo de proporcionar disponibilidad de tiempo para la enseñanza y planificación, con un 31,6% de la respuesta solo en la categoría “en desacuerdo”.

Gráfico 3: Dimensión II- Colaboración entre Docentes

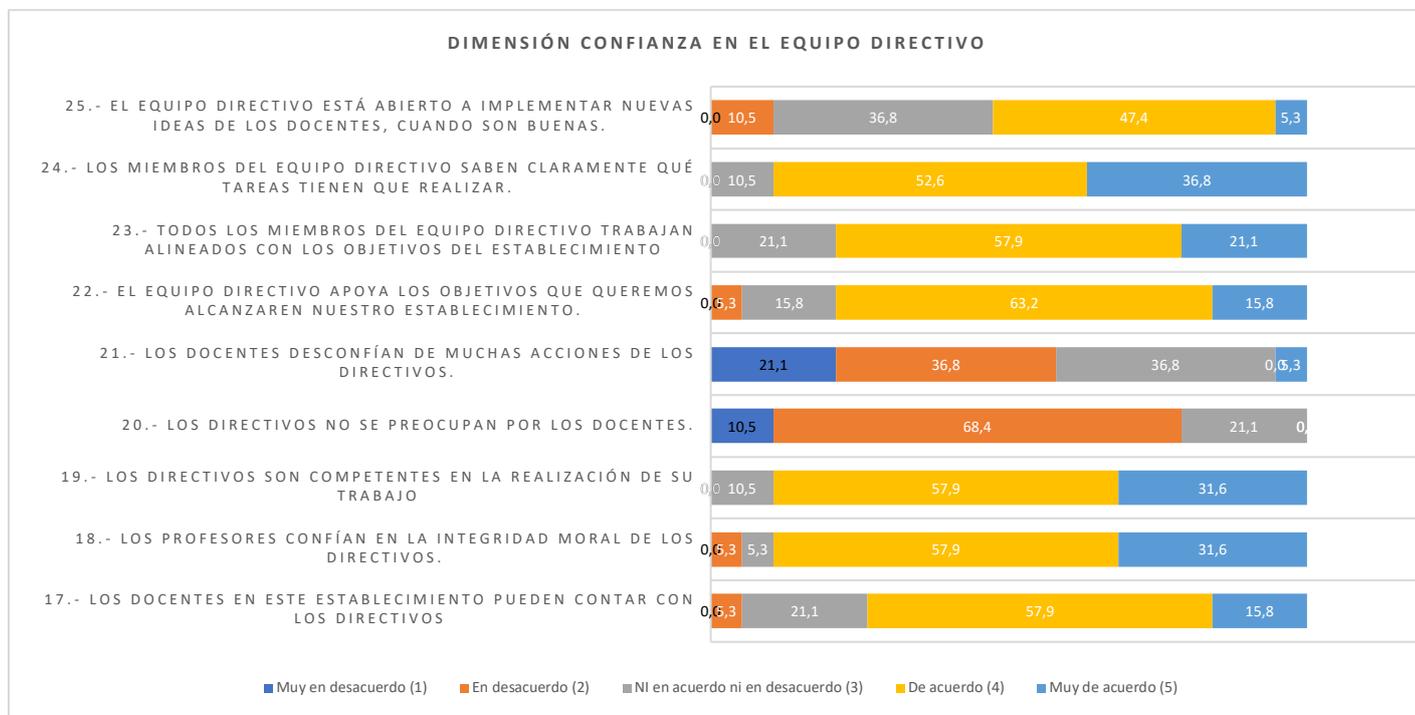


En la dimensión II de Colaboración entre Docentes destaca: el indicador n°14 y n°15, en que en ambos se observa un 73,7% de las respuestas con percepción favorable a los reactivos confianza entre docentes (n°14) y valoración de las ideas por otros pares (n°15).

Por otra parte, el indicador n°9- se observa 52,6% de respuestas no favorables, relacionadas a la percepción de docentes en planificación conjunta; por otro lado, el porcentaje de respuestas no favorables más altas en el análisis de los reactivos de la

dimensión II, es el indicador n°10, situándose en un 84,2%, en relación sobre el tiempo destina de otros pares para la observación de la enseñanza de otros.

Gráfico 4: Dimensión III- Confianza en el equipo Directivo



En la Dimensión III- Confianza en el equipo Directivo destaca: el indicador n° 17, con un 73,7% de las respuestas con alta percepción docente, referente al apoyo del equipo directivo; sumado a lo anterior los reactivos n°18 y n°19 mantiene puntuación porcentual de 89,5% de la percepción positiva, referentes en la integridad moral de directivos y competencia del trabajo directivo.

Cabe mencionar los resultados con baja percepción de la cultura colaborativa, se observan en los resultados obtenidos en el indicador n°20, con un 89,5% de resultados no favorables, en el reactivo “los directivos no se preocupan por los docentes”; a su vez considerar resultados en el indicador n°21, de 57,9% de respuestas no favorables, con relación a la desconfianza de docentes hacia directivos.

INTERPRETACIÓN CUALITATIVA

C1-PRÁCTICAS DE TRABAJO COLABORATIVO IMPLEMENTADAS EN EL ESTABLECIMIENTO

SC1- Definición compartida de trabajo colaborativo

La mirada general expresada por docentes y directivos coincide en que el trabajo colaborativo se percibe como espacios conjuntos de interacción entre personas, quienes aportan sus conocimientos al grupo y a la comunidad de la que forman parte, teniendo como foco central el quehacer educativo, mediante un trabajo mancomunado tanto dentro como fuera del aula,

[...] Cuanto los distintos entes, agente que trabajan en un establecimiento, cierto, se apoyan unos con otros, están eh viendo estrategias, orientando, aportando desde distintos puntos de vista, cierto, su quehacer educativo, en este caso, y aportándole al otro y aprendiendo del otro. (Directivo 2)

[...] “la unión de criterios en diferentes aspectos y tratar de llegar a un consenso en las diferentes actividades que se puedan ir desarrollando, dentro del aula como también fuera del aula”. (D1)

A su vez, este concepto es percibido por los directivos como una instancia que engloba distintas áreas fundamentales de la enseñanza, tales como la planificación, la evaluación y la reflexión pedagógica, reconociendo en tal sentido la importancia del trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad escolar.

[...] “el trabajo colaborativo, es una instancia donde se ponen en juego varias situaciones tanto, lo que tiene que ver en este caso en el contexto escolar, las prácticas pedagógicas, los instrumentos de planificación -incluyendo los instrumentos de evaluación-, el quehacer educativo en la sala de clases, en el trabajo en el quehacer diario y, también, en la reflexión pedagógica que deben hacer los docentes en su quehacer”. (Directivo 1)

SC2.-Prácticas colaborativas instauradas.

En lo relativo a las prácticas de trabajo colaborativo instauradas en el establecimiento educativo, los docentes las visualizan como espacios de entrega de información, más que instancias fomenten el trabajo colaborativo con los directivos y entre pares, señalando en tal sentido que:

[...] “las instancias colaborativas, las instancias donde pareciera que se hace trabajo colaborativo son más bien instancias informativas o reuniones” [...] (D2)

[...] “las reuniones PIE no son tan colaborativas porque tiene que ver con un traspaso de información, pero no se da un proceso, por ejemplo, donde yo me sienta con mis educadores diferencial y las dos creamos un material para las clases” [...] (D3)

Lo anterior, se contrapone con lo señalado por el equipo directivo, quienes hacen hincapié en que las prácticas colaborativas están incorporadas en el plan de mejoramiento,

[...] “tenemos, por ejemplo, una acción que de hecho está contemplada en el plan de mejoramiento que se refiere a la reflexión pedagógica, donde son instancias donde los docentes, obviamente, hablan de sus prácticas que pueden ser prácticas

exitosas o prácticas no exitosas y eso, cierto, hace énfasis para poder ir también realizando un trabajo con los demás docentes y que les sirva de experiencia en donde se puedan tomar nuevas decisiones” [...] (Directivo 1)

Así mismo, en el relato recogido del directivo 2 se logra evidenciar que existe un trabajo coordinado, lo que propicia estrategias que contribuyen a mejorar los aprendizajes, pero no hace alusión al trabajo colaborativo entre pares para el logro de objetivos comunes;

[...] “entonces, aquí nos juntamos los días martes y coordinamos, trabajamos y el día jueves, hacen lo que nosotros acordamos, no es un trabajo que sea así (hace el gesto de lineal), sino que lo conversamos con el coordinador y después se lleva a cabo el día jueves. Por ejemplo, a ver este jueves, este jueves los colegas van a trabajar en el análisis DIA, ya, en el análisis DIA cierto, en matemáticas y allí ellos van buscando estrategias que pueden ayudar a mejorar esos aprendizajes” (Directivo 2)

En esta misma línea, los docentes dejan de manifiesto que se realizan reuniones de departamento para desarrollar acciones de trabajo colaborativo, y que, a su vez, les permiten dialogar en torno a estrategias para mejorar los aprendizajes, sin embargo, estas reuniones se realizan con poca frecuencia, evidenciando la falta de sistematicidad de los procesos de gestión liderado por el equipo directivo.

[...] “Antes recuerdo, que teníamos unos consejos técnicos, ¿se acuerdan?, entonces, se hablaba de un curso en particular, eso lo he echado de menos, digamos” [...] (D4)

[...] “Reuniones de departamento, pero muy escaso porque siempre se ocupan para informaciones que se pueden dar fácilmente a través de correo”. (D4)

SC3-Distribución horaria para el trabajo colaborativo

En cuanto a la distribución de los tiempos para la colaboración, los directivos mencionan que estos se encuentran incorporados en su Plan de Mejoramiento Educativo (PME), señalando que estas instancias son reconocidas por los profesionales.

[...] “están incluidas en el PME, reuniones de departamentos y coordinadores, que sería nuestro trabajo colaborativo”. (Directivo 2)

A su vez, un factor relevante en este planteamiento dice relación con lo mencionado por el directivo 1, quien expresa claramente que estos tiempos son insuficientes,

[...] “por normativa se tiene que dar, pero más allá, son insuficientes y uno los observa en que los tiempos, por ejemplo, para destinar el trabajo colaborativo no dan abasto en razón a la necesidad que hay por parte de esta temática. Por lo tanto, si hay, pero son insuficientes”. (Directivo 1)

Lo anterior, repercute en el uso del tiempo efectivo para el desarrollo de estrategias colaborativas, pues, se evidencia la ausencia de una estrategia institucional interna declarada y reconocida por los docentes que favorezca formalmente el trabajo colaborativo entre pares, liderado por el equipo directivo,

[..] “Es que son en las horas, por ejemplo, que eh ellos no tienen reuniones de departamento, ni reunión del PIE, en los restos del tiempo ellos saben que tienen que planificar, o sea, o preparar material, son para su trabajo colaborativo con otro colega o pueden compartir con otro colega espacio para trabajo colaborativo”. (Directivo 2)

Con respecto a las instancias formales de trabajo colaborativo, los docentes perciben que en el tiempo destinado para ello se efectúan otras actividades que no tienen directa relación con el ámbito curricular, las que reducen los espacios para colaborar entre docentes en aspectos relacionados con sus prácticas, planificaciones y estrategias pedagógicas a implementar en el aula:

[...] “me parece que el tiempo que está destinado para trabajo colaborativo en ninguna instancia, bajo mi criterio y punto de vista, debería ser tomado para realizar otras actividades [...] (D3)

Se evidencia que los tiempos destinados para el trabajo colaborativo entre pares son limitados y no permiten el desarrollo de espacios de coordinación y retroalimentación, repercutiendo en el diseño de estrategias colaborativas que vayan directamente en beneficio del aprendizaje de los estudiantes y la mejora educativa.

[...] es extremadamente breve para coordinar con todos los profesores que tengo que hacer, cuando llego y dicen ya van a coordinar solo 45 minutos porque después hay que hacer trabajo “x”, a mí me afecta porque yo después durante la semana tengo que andar siguiendo al profesor” [...] (D3)

SC4: Procesos de planificación para el trabajo colaborativo

Frente a los desafíos que se presentan en el proceso educativo se hace necesario que los docentes cuenten con una estrategia de trabajo lo cual permite tener un lineamiento central para trabajar los contenidos, esta hoja de ruta que es la planificación, es enriquecida cuando se trabaja de forma conjunta. Sin embargo, los docentes mencionan que la práctica no está instaurada en la actualidad, sumado a esto señalan no estar dispuestos a realizar una planificación conjunta, dado que no es una dinámica establecida en la institución.

[...] “No existe proceso de planificación conjunta, es difícil. Diría que casi imposible [...] Y culturalmente creo que también es complejo, no sé si todos son tan receptivos a querer hacer un trabajo tan colaborativo” [...] (D1; D2)

Aun cuando los docentes señalan que esta práctica es muy difícil de realizar, se evidencia una discrepancia en cuanto a la percepción que manifiestan los directivos, señalando que si existe planificación conjunta y que la elaboración de los instrumentos de evaluación también la realizan colaborativamente:

[...] “no solamente del instrumento de planificación sino también de los instrumentos de evaluación que también son colaborativamente elaborados, de las metodologías, las estrategias, los recursos metodológicos que voy a utilizar que también son compartidos”. (Directivo 1)

SC5: Acompañamiento al Aula como instancia de trabajo colaborativo

En lo relativo a las prácticas asociadas al acompañamiento de aula entre docentes, el equipo directivo señala que, derivado del contexto de pandemia, existe ausencia de observación, acompañamiento y retroalimentación a docentes en los últimos dos años. Además, los directivos perciben que esta práctica genera una carga laboral adicional para los docentes, considerando el contexto de adaptación actual post pandemia.

[...] “nosotros este año no hemos hecho proceso de visita al aula, por el asunto post pandemia. Antes de la pandemia, antes del estallido social, si se hacía visita al aula”. (Directivo 1)

Debido a la falta de acompañamiento al aula, no se han brindado espacios para la retroalimentación, siendo estos elementos esenciales en los procesos de enseñanza

y aprendizaje, lo cual permite entregar y recibir información acerca del desempeño de los estudiantes. Por otra parte, debido al nuevo marco para la buena enseñanza, los directivos no han realizado el cruce con la pauta existente y por consiguiente el respectivo consenso y socialización de la misma. En tal sentido y teniendo en consideración que la retroalimentación es importante en el proceso de mejora educativa, se evidencia que el establecimiento carece de reflexiones críticas donde docentes y directivos estén involucrados de manera colaborativa en el diseño, monitoreo y comprensión de lo que acontece tanto al interior como fuera de las aulas.

[...] “Como te decía del año 2019 que no vamos al aula, ya, que no hemos ido, Este año eh con el nuevo marco para la buena enseñanza no hemos hecho el cruce con la pauta que teníamos anteriormente. (Directivo 2)

[...] “hay que hacer un nuevo trabajo y volver a consensuar las pautas” [...] (Directivo 1) y aborda un aspecto laboral como es la alta carga laboral que tienen los docentes [...] “además, el profesorado está como bastante exigido, entonces, exponerlo a una exigencia más de una visita al aula, que no tiene en ningún caso de manera punitiva su quehacer pedagógico, sino que solamente son formativas”. (Directivo 1)

C 2: PERCEPCIONES SOBRE EL TRABAJO COLABORATIVO DE DOCENTE Y DIRECTIVOS

SC1: Percepción sobre las instancias colaborativas.

En cuanto a la percepción sobre las instancias colaborativas instauradas en el establecimiento, los docentes y directivos señalan que, aunque existen procesos formalizados donde se destinan horas en la institución para colaborar en aspectos pedagógicos, estas son insuficientes, dado que no abarcan en tiempo, procesos de

retroalimentación o determinación de estrategias, debiendo coordinar con otros docentes fuera de esos espacios formalizados. Así se menciona:

[...]” siempre el tema del tiempo es un factor recurrente en todo momento y el Ministerio ha querido generar estos espacios con una cantidad de horas lectivas y no lectivas, pero se van las demandas educativas se ponen cada vez más complejas y no tenemos tiempo” [...] (D4)

[...]” hay que considerar que también, no solo los tiempos sino también que las personas coincidan, en mi caso yo tengo las dos horas ahora de coordinación con 6 cursos, o sea, prácticamente imposible, entonces, en el libro aparecen 2 horas de coordinación por profe y por libro, pero que en teoría son más de 10 minutos con suerte” [...] (D3)

Cabe mencionar que los docentes reconocen la existencia de instancias formales y establecidas de trabajo colaborativo, una de ellas es la coordinación PIE (Programa de integración escolar), en donde indican que se realiza un traspaso de información. Señalando así que dichas instancias son favorecedoras, pero insuficientes en cantidad de tiempo, usando otros canales o momentos para la retroalimentación.

[...] “aquí ahora, ahora ya, y en integración aquí con PIE logramos conversar algunos minutos con los colegas de integración, sacamos el máximo provecho, pero es un diálogo entre tú y yo, y es una parte del diálogo, porque la otra parte del diálogo se hace en un recreo o se hace, en el caso mío, en el Biotren, y me estoy comunicando con mis colegas y recibiendo información por WhatsApp”. (D4)

Por otro lado, los docentes señalan que, en instancias de colaboración entre coordinadores de departamento, estas se centran en el traspaso y posterior emisión de información entre profesionales, no siendo percibido como instancias colaborativas que generen insumos para el aprendizaje. Así se menciona en:

[...] “creo que falta más el trabajo mancomunado en relación con las coordinadoras, porque yo igual participó en las reuniones de coordinadoras y tengo la misma opinión que tiene (D2), nosotros vamos a escuchar en el fondo lo que la (directivo 2) nos tiene que informar para nosotros después dar la bajada a nuestros diferentes departamentos” [...] (D1)

En relación a lo anterior, los docentes señalan que estas instancias se han transformado solo en sesiones de entrega de información, respecto al trabajo administrativo que se debe desempeñar, señalando a su vez que son escasas las decisiones se toman en conjunto:

[...] “No, en reuniones de coordinación. No sé, algunas decisiones que tomamos en conjunto, pero que después algo pasó entre medio y no eran así. Y como te digo finalmente, es como... ya, no sé, avisarles que tiene que entregar sus planificaciones, avisarles que tienen que tener listo esto [...] (D2)

[...] “Yo no me siento coordinadora. [...] No, yo solo creo que soy una colega que entrega información desde UTP a mis colegas. (D2)

Por otra parte, el “Directivo 2” señala mantener un estilo de liderazgo Laissez-faire, dando confianza en el profesionalismo de los docentes en su labor. No obstante, se evidencia una discrepancia entre la opinión docente en torno a la toma de decisiones en instancia de colaboración entre departamentos, señalando que las decisiones tomadas en conjunto no siempre son respetadas e implementadas.

[...] yo les digo es que no, porque a mí no me hubiese gustado, porque ellos son profesionales, y yo les respeto, porque ellos conocen sus cursos” [...] (Directivo 2)

Por último, cabe señalar que la percepción de directivos en torno a la disposición para la colaboración entre pares, evidencia que existen resistencias por parte de docentes a iniciar prácticas para la mejora de sus procesos de enseñanza.

[...] "Las observaciones de los mismos docentes, también solicitamos -pero nunca fue aceptada- poder grabar la clase para que nos dieran permiso para grabarla y después discutirla, observarla (sic), comentarla (sic), pero no llegamos a ese punto porque ningún docente quiso ser voluntario para esa actividad que pensamos realizar" [...] (Directivo 2)

[...] "yo de repente me pongo a pensar y digo por eso son más un poco individualistas en el trabajo porque no tengo un paralelo con quien conversar ``. [...] (Directivo 2)

[...] "al final se continúan haciendo actividades, pero como por cumplir, en el papel, pero no se están realizando para que haga un efecto en relación a los objetivos de aprendizaje de los niños, se está como trabajando al paso". (D1)

SC2: Toma de decisiones en torno al trabajo colaborativo.

Según lo expuesto la directivo 2, no existe la colaboración en el momento de toma de decisiones, pues hay insumos que se deben pedir de forma impositiva como por ejemplo las planificaciones que deben llegar al día, sin embargo, señala que también existe un calendario, una programación para las actividades. Por otro lado, los docentes señalan que hay actividades que solo se realizan por cumplir. Por esto se señala:

[...] "Hay cosas que yo tengo que pedirles de forma impositiva, las planificaciones que deben llegar al día, y eso, si no llega algo, mando un correito (sic), colega y ya, pero o que te llegue un informe un día X para tal día, también, son cosas que se tiene que pedir. Y que están estipuladas desde antes" [...] (Directivo 2)

[...] “O sea, no nos hemos juntado de partida y no lo hemos conversado, entonces, seguimos estando en el mismo punto, no sacamos nada con detectar una necesidad y saber que tenemos que solucionarla si nadie realiza una acción para poder mejorar”. (D3)

SC3: Tiempo para la implementación del trabajo colaborativo

En cuanto a la percepción de los docentes respecto del tiempo para la implementación del trabajo colaborativo, se evidencia la falta de espacios formales y delimitados para brindar tiempos de calidad que les permita diseñar y proyectar un trabajo conjunto. Reviste gran importancia dichas percepciones, pues los docentes manifiestan, además, que estos espacios no se respetan, cuestión que se contradice con lo expresado por el directivo 1, quien señala que sí existen tiempos para la colaboración,

[...] “Las instancias súper informales, es como en el recreo “profe (sic), sabe que hoy día pasó esto con su curso”, “profe (sic), pasó esto con no sé qué”, pero es yo y el profesor, también hay siete profesores más que le hacen clases al mismo curso y que tal vez también deberían estar interesados en la situación que ocurre, o de estrategias“. [...] (D2)

[...]”Creo que la administración de los tiempos, que respeten en realidad. Porque se supone que estas instancias están, entonces, se supone que la reunión de departamento es una instancia para que sea un trabajo colaborativo”. (D2)

[...] “para poder ir también realizando un trabajo con los demás docentes y que les sirva de experiencia en donde se puedan tomar nuevas decisiones, donde se hagan ajustes y está el tiempo físico y el tiempo, temporal (sic) si se puede decir”. (Directivo 1)

C 3.-NUDOS CRÍTICOS OBSERVADOS EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS.

SC1.-Gestión para el trabajo colaborativo

Si bien el establecimiento trabaja como indica la ley con horas lectivas y no lectivas según señala la directivo 2, los docentes indican que debe realizar una mejor distribución del tiempo y a la vez una mejor explicación en su carga horaria de dichos momentos gestionando así los tiempos establecidos para el trabajo colaborativo, dejando estipulados los días y horarios para dicho trabajo y de esta forma poder ver frutos concretos,

[...] “actualmente no se explicita dentro de su carga horaria el momento para la planificación. Pero, buena idea estipularlo.” (Directivo 2)

[...] “debiera verse la distribución de horarios mejor con los encargados de área, [...] a mí me llegan las horas de los profesores y cuantas horas tienen, y también he solicitado, por ejemplo, ojalá que las coordinaciones sean dos días para que realmente se vean frutos, pero tampoco han dado lugar a que sea así”. (D1)

Cabe mencionar que en cuanto a la distribución del tiempo, los docentes refieren como necesario para trabajar colaborativamente, tomar decisiones conjuntas sobre la distribución horaria con encargados de área, dado que en la actualidad se efectúa de manera unidireccional.

[...] “Tendría que distribuirse de mejor forma las dos horas, por ejemplo, el primer ciclo estar el día Lunes, o de primero a segundo estar el día Lunes o martes”. (D1)

[...] “Y también debiera verse la distribución de horarios mejor con los encargados de área, porque por lo menos por mi lado, yo no distribuyo las horas de los PIE” [...]. (D1)

[...]Y las horas de distribución tampoco las veo yo, el mismo tema de los horarios de las diferenciales tampoco puedo dar a las diferenciales en un horario que sea más factible para el aprendizaje porque nunca nos toman la opinión, por lo menos a PIE, del tema de los horarios. (D1)

SC2.- Articulación de estrategias y metodologías colaborativas

En lo relativo a la articulación de estrategias y metodologías colaborativas los entrevistados claves (directivos y docentes) reconocen la importancia de contar con lineamientos claros para abordar aspectos relevantes de enseñanza-aprendizaje, pese a lo anterior, no han logrado concretar acciones articuladas que propicien métodos de enseñanza para abordar el aprendizaje de los estudiantes.

[...] “Se viene hablando hace tiempo, que no hay un método de enseñanza en el colegio para trabajar la lectura. En Kinder se trabaja el método Luz, Matte lo que cada docente o educadora quiera, en primero tampoco hay un método establecido” [...] (D3)

[...] “no es una información que no se sepa, porque eso se ha trabajado y se ha hablado por años con UTP y se le ha dicho que lo que nosotros necesitamos es un lineamiento de cuál es el método que se va a utilizar a nivel de establecimiento para poder trabajar la lecto-escritura, y hasta el momento no hemos recibido nada” [...] (D3)

[...] “los apoderados PIE que son de los cursos más pequeños que nos han consultado sobre los métodos y hemos quedado, así como en nada, tratando en el fondo de salvar el momento, como también de ayudar a la colega” [...] (D3)

Por su parte directivos reconocen necesario conocer los estilos de aprendizaje que tiene cada curso en las diferentes asignaturas, indicando:

[...] "Por ejemplo, Juanito Pérez necesita esto qué vamos a hacer en conjunto, qué tipos de aprendizaje podemos ver para este curso a lo mejor viendo el mismo aprendizaje en diferentes asignaturas, no es trabajo en comunión con los diferentes departamentos, yo creo que es más que nada lo que falta" [...] (Directivo 1)

Los docentes manifiestan interés por conocer ideas de otros docentes, otras formas de articular entre asignaturas, generando así un trabajo colaborativo que sea enriquecedor, tanto para ellos como profesionales como para los estudiantes, pero señalan que no tienen el tiempo para ejecutarlo:

[...] "me gustaría saber, no sé... ideas de otros profes o cómo podríamos trabajar algún contenido en conjunto, generar alguna actividad que sea, no sé, por ejemplo, historia y lenguaje tienen muchísimas actividades para generar en conjunto, pero en qué momento" [...] (D2)

Conclusiones de diagnóstico

En cuanto a la percepción de docentes y directivos, los objetivos específicos abordados en el diagnóstico en torno al trabajo colaborativo: Describir las prácticas de trabajo colaborativo implementadas en el establecimiento por el director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes; Conocer las percepciones del director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes en torno a la implementación del trabajo colaborativo en el establecimiento y por último, Identificar los desafíos existentes en torno al trabajo colaborativo en el establecimiento, se puede señalar que existen diferentes dimensiones que influyen en la ejecución del trabajo colaborativo en el colegio de coronel.

Entre los hallazgos obtenidos en cuanto a las prácticas colaborativas instauradas, se evidencia una percepción favorable de los docentes en relación al Liderazgo para la colaboración; centrados en una alta valoración de los directivos a las ideas de los docentes del establecimiento, la confianza del equipo directivo al pensamiento juicio docente y el involucramiento que estos tienen en la toma de decisiones, revelando esto como un aspecto fortalecido de la comunidad educativa en cuanto a la cultura de colaboración. A su vez, los docentes manifiestan la existencia de instancia de colaboración instauradas, como reuniones de departamento, Consejo de profesores y coordinaciones PIE señalando como instancias favorecedoras para su desempeño profesional.

No obstante, y pese a los hallazgos plasmados en el primer párrafo, se evidencia que una idea importante que se desprende del análisis dice relación con las percepciones negativas que los docentes tienen en materia de trabajo colaborativo, dejando de manifiesto que los directivos no aseguran de forma explícita el tiempo para la enseñanza y planificación conjunta, entendiendo estos procesos en el que cada persona aprende más de lo que aprendería de forma individual, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros de un grupo. Siguiendo en

esta línea, las prácticas de trabajo colaborativo se perciben débilmente instauradas, las cuales son el tiempo para observación entre pares y la planificación conjunta entre docente, evidenciando la falta de sistematicidad en el proceso de gestión en el ámbito de trabajo colaborativo.

De acuerdo a lo analizado, se evidencia una disonancia entre lo señalado por los directivos en materia de trabajo colaborativo y lo percibido por los docentes, pues los directivos señalan que se proporcionan las instancias para desarrollar y diseñar estrategias colaborativas entre pares, sin embargo, los docentes manifiestan que, aunque dichas instancias son recurrentes, las prácticas de colaboración, como la planificación conjunta y observación entre pares están débilmente instauradas. Cabe mencionar que, tanto directivos como docentes concuerdan en que estas instancias son insuficientes para el adecuado desempeño docente.

Por otra parte, los directivos señalan que existen los espacios para trabajar colaborativamente, no obstante, expresan que no está explícitamente estipulado en la carga horaria de los docentes, evidenciando que no existe seguimiento a los productos obtenidos del trabajo no lectivo por parte del área pedagógica, mencionando que las horas de planificación se consideran de libre disposición para el trabajo entre pares. En tal sentido, se refleja la ausencia de una planificación institucional de trabajo colaborativo, declarada y reconocida por los docentes que favorezca el seguimiento y sistematicidad de las prácticas colaborativas.

Además, los docentes indican que los tiempos destinados para el trabajo colaborativo entre pares son limitados y no permiten el desarrollo de espacios de coordinación y retroalimentación en su totalidad, desarrollando dichas coordinaciones en instancias informales, repercutiendo en el diseño de estrategias pedagógicas que vayan directamente en beneficio del aprendizaje de los estudiantes y la mejora escolar.

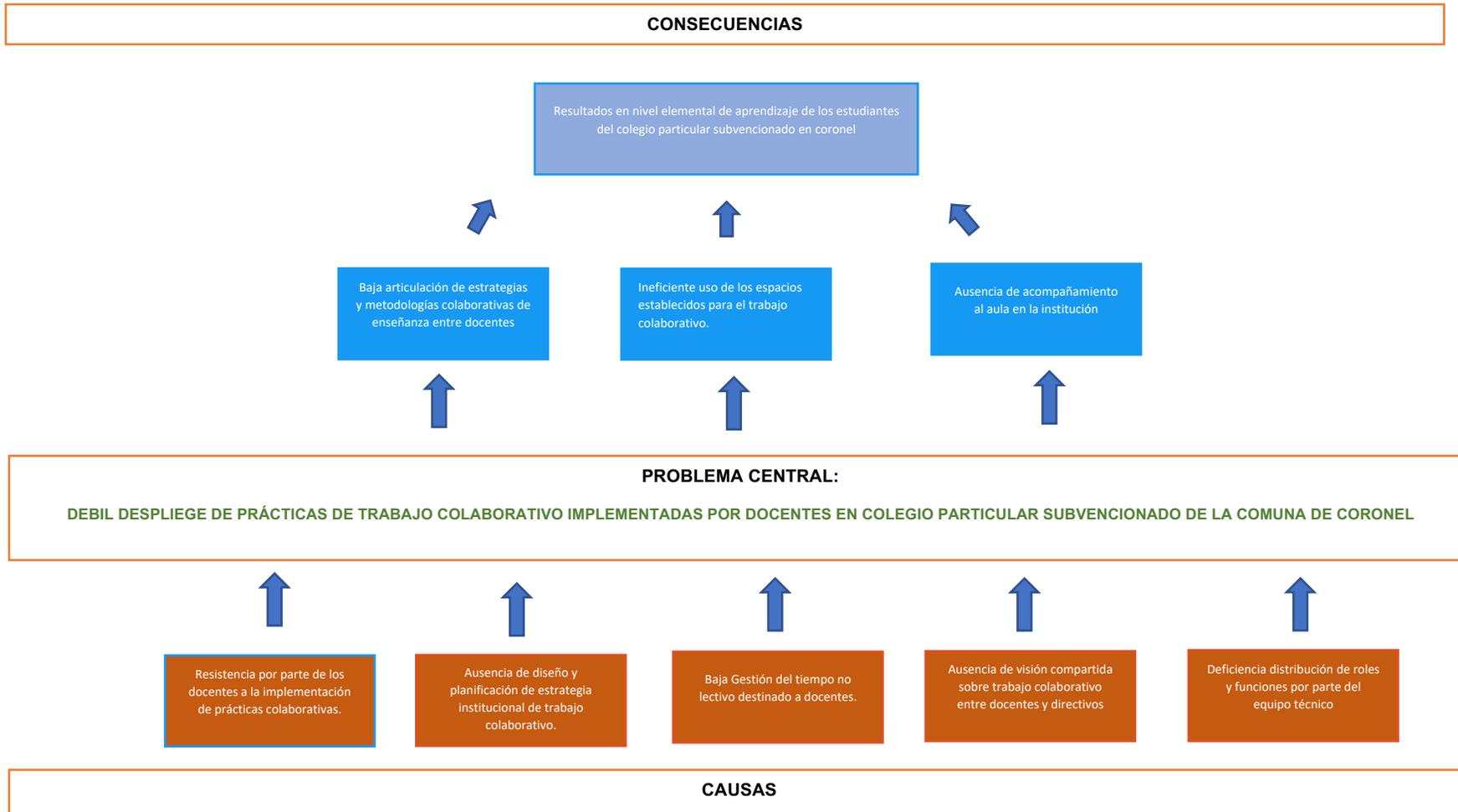
Al estar incorporados en el PME, se puede conjeturar que estos tiempos se propician para dar cumplimiento a lo establecido en el proyecto institucional, lo que lleva a reflexionar en torno a la necesidad de disponer de tiempos claros y definidos, que estén en concordancia con las necesidades reales del establecimiento.

En relación a los nudos críticos observados entre el trabajo colaborativo de docentes y directivos, se evidencia que el rol de los coordinadores de departamento se encontraba débilmente instaurado, indicando que la toma de decisiones en su mayoría es unidireccional, centrando sus funciones en la transmisión de información al cuerpo docente.

En cuanto a la disposición para la colaboración tanto docentes como directivos, señalan que existiría baja recepción en implementar prácticas colaborativas, como observación de aula y planificaciones, debido a experiencias anteriores en la trayectoria de la institución donde se evidencia baja cooperación de los procesos de planificación.

Por otra parte, se evidencia una baja articulación de estrategias y metodologías colaborativas implementadas en el centro, lo que dificultaría la articulación de aprendizajes en la transición entre ciclos.

Árbol de Problemas



Propuesta de Mejora

La siguiente propuesta de mejora surge a partir del análisis del árbol de problemas y aborda una de las causas del problema central, la **“Resistencia por parte de los docentes a la implementación de prácticas colaborativas”**. El objetivo de esta propuesta busca **“Fortalecer la adhesión e implementación de prácticas de trabajo colaborativo en docentes de un establecimiento particular subvencionado de la comuna de Coronel”**. Donde actualmente no existe participación activa por parte de los docentes a la participación y aplicación de prácticas colaborativas, como observación de aula, construcción de planificación instrumentos conjuntos e articulados y aprendizaje colectivo entre docentes.

Dichos procesos responden según la percepción docente a déficit de instancias mancomunadas de colaboración y distribución espacio-temporales para la colaboración, estas instancias, vivenciadas previamente, se evidencia como un proceso de supervisión de su trabajo y no como apoyo a la práctica pedagógica. La siguiente propuesta busca propiciar espacios de diálogo pedagógico y aprendizaje colaborativo entre docentes y directivos, potenciar las capacidades para la implementación de la colaboración grupal y propiciar la disposición docente para la implementación de prácticas colaborativas sistematizadas.

Cabe mencionar que la resistencia a la implementación de prácticas colaborativas entre docentes, puede presentarse como causa a procesos organizacionales derivados a experiencias anteriores de los funcionarios, creencias en cuanto a modalidades de trabajo y al beneficio subjetivo de la implementación de la colaboración en las instituciones (Vaillant, 2016).

La resistencia es el problema principal que afrontan las organizaciones en el momento de implementar cambios; por esta razón, es importante concienciar y hacer partícipes a los involucrados sobre las necesidades de mejora identificadas, las consecuencias de no realizar los

cambios requeridos y los beneficios que obtendrá la organización y cada uno de sus miembros, ya que el desconocimiento genera inseguridad y ansiedad ante una situación incierta (Sánchez, M., Maggi, M, & Paredes, M. (2019).

Es por ello que en esta propuesta se aborda la “resistencia existente” como factor nuclear en el cambio de este centro educativo en específico, para que los procesos de intervención institucional, sea anclado con la adherencia, participación y contraposición de creencias de los docentes, para que el cambio sea sostenible en el tiempo.

Objetivo de Mejora:

“Fortalecer la adhesión e implementación de prácticas de trabajo colaborativo docente en el establecimiento particular subvencionado de la comuna de coronel”

Resultados Esperados:

Resultado esperado N° 1

- Creencias negativas de los docentes sobre el trabajo colaborativo modificadas

Resultado esperado N° 2

- Capacidad de UTP y jefes de departamento para liderar procesos de colaboración desarrollada

Resultado esperado N° 3

- Política de Trabajo colaborativo docente Implementada y monitoreada

Matriz Propuesta de Mejora

Resultados Esperados	Actividad	Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Responsable	Tiempo estimado
Creencias negativas de los docentes sobre le trabajo colaborativo modificadas	1. Reunión de Coordinación y socialización con equipo colaborador.	<p>1. Se realiza coordinación con equipo directivo y jefes de departamento con el objetivo de conformar el “Comité de Trabajo colaborativo” y vincularlo con lo definido en su PME.</p> <p>El comité de trabajo colaborativo, estará compuesto por personal directivo (UTP) y coordinadores de departamento. Mediante este comité compuesto por personal docente y directivo de forma paritaria, se conformara carta Gantt de acciones destinadas a promover la adherencia a prácticas colaborativas, mediante procesos de difusión, reflexión y socialización inicial.</p>	<p>El 80% de los Docentes declara haber modificado sus creencias de forma positiva.</p> <p>100% de los docentes participan en las jornadas</p> <p>-</p>	<p>Mediante encuesta percepción:</p> <p>Ex ante</p> <p>Ex post</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Asesor externo del proyecto de mejora</p>	1 mes
	2. Taller percepciones sobre el trabajo colaborativo y la estructura de apoyo a docentes.	<p>2. Se realizan dos talleres enfocados en identificar creencias sobre el aprendizaje, nivel de colaboración de docentes en el centro de trabajo, según Duffy, G. (2014); Woods et al., (2006), y Modalidades de colaboración (Krichesky, & Murillo (2018).</p>		<p>Lista de asistencia</p> <p>Registro fotográfico</p> <p>Encuesta sobre creencias implícitas en educación (Gajardo)</p>	<p>Asesor externo</p> <p>CTC-Comité de trabajo colaborativo</p>	2 meses

		<p>T1- ¿Porque sé, lo que sé? Del trabajo colaborativo: Se abordara creencias históricas y nucleares en torno al trabajo colaborativo en el establecimiento, cuáles han sido los aciertos y las limitantes. Seguido a ello se presentara mediante actividades teórico-lúdicas el nivel de colaboración actual y los beneficios de la aplicación a nivel institucional.</p> <p>T2- Proyectando la colaboración escolar: Se abordara las modalidades de colaboración según (Krichesky, & Murillo (2018). Buscando mediante el estudio grupal, de casos críticos vivenciados en el establecimiento, tanto a nivel conductual, como de aprendizaje, buscar acciones a corto plazo que puedan ser observables para fomentar la participación docente.</p> <p>Se realiza jornada “Hoja de ruta y funcionalidad del Trabajo Colaborativo” donde se toma las opiniones de los docentes para la elaboración de acciones anuales en dicha temática.</p>		<p>Planilla de Registro de acuerdos conceptuados de acciones y fechas</p> <p>Lista de Asistencia</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Asesor externo</p> <p>Comité de trabajo colaborativo</p>	<p>1 mes</p>
--	--	---	--	--	---	--------------

	3.Socializar con el cuerpo docente los acuerdos con equipo directivo y administración del establecimiento	Mediante medios de difusión: afiches, infografías y consejo de profesores se realizara la bajada del programa de trabajo colaborativo. - Plan de actividades centradas en el trabajo colaborativo vinculado con el PME anual.		Registro de conocimiento de información firmado por docentes	UTP Encargados de departamento	2 meses
Capacidad de UTP y jefes de departamento para liderar procesos de colaboración desarrollada	1. Implementación de taller de habilidades comunicativas para la colaboración (comunicación asertiva, feedback) para Comité de trabajo colaborativo.	Se abordara mediante dos talleres aspectos relevantes a la hora de entregar información de forma clara a colaboradores, modelos de feedback, axiomas de comunicación de watzlawick, comunicación no verbal, storytelling. 1. Taller competencias de comunicación (axiomas de comunicación y feedback)	El 80% de los que componen el comité de trabajo colaborativo (jefe de UTP y coordinadores de departamento) desarrollo de competencias teóricas y prácticas de comunicación, feedback y motivación grupal.	Pauta de observación de reunión Evaluación de conceptos teóricos Lista de asistencia	Equipo directivo	2 meses

	2. Taller de estrategias de DPD- Estudios de Clase o curso a comité de trabajo colaborativo	<p>Se realiza taller enfocado en la comprensión y aplicación de la estrategia de DPD, estudios de clase (o curso) como estrategia a desarrollar con docentes en reuniones de departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 6 sesiones para mandos medios en la aplicación de la estrategia - 6 sesiones donde el comité de trabajo colaborativo lo aplique con un grupo de docentes control. 		<p>Lista de asistencia</p> <p>Pauta de registro de conclusiones y acciones en reuniones de departamento</p> <p>Notas de campo</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Comité de trabajo colaborativo</p>	6 meses
Política de Trabajo colaborativo docente Implementada y monitoreada	1. Evaluación de trabajo colaborativo realizado en etapas anteriores.	<p>Se realizara 3 jornada de Trabajo Colaborativo Docente (TCD), con el objetivo de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de pauta de observación por parte del comité de trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El 80% de los docentes evalúan de manera favorable las practicas e instancias instauradas por el comité de trabajo colaborativo. 	<p>Lista de asistencia</p>	<p>Comité de trabajo colaborativo</p> <p>Docentes</p> <p>Equipo directivo</p>	1 mes

		<p>2. Se realiza proceso de observación de la puesta en marcha de estudios de clase en el contexto de aula</p> <p>3. retroalimentación de resultados a docentes del grupo control y aplicación encuesta de percepción del proceso</p>	<p>- El 80% de los docentes conocen la política de trabajo colaborativa definida por el establecimiento</p>			
	<p>2. Diseño de Plan de Desarrollo de trabajo colaborativo y DPD articulado con PME.</p>	<p>A. El comité de trabajo colaborativo, junto al equipo directivo vinculan el diseño de un plan anual de desarrollo profesional docente (DPD) (<i>estudio de clase</i>) centradas en el trabajo colaborativo, a su PME con el objetivo de fortalecer practicas instauradas post-intervención en la institución.</p> <p>B. Dicho plan, se realizara como procedimiento, teniendo un documento formal, flujograma de proceso, carta Gantt y responsables de forma anual y que involucre de manera paritaria docentes, coordinadores y directivos.</p>		<p>Carta Gantt de planificación de actividades Acta de registro de reuniones</p> <p>Doc. Plan anual de DPD</p> <p>Flujograma de procesos</p>	<p>Comité de trabajo colaborativo Cuerpo docente</p>	<p>3 meses</p>

		<p>C. El seguimiento de dicho proceso, cumplimiento y carpeta con respaldos será responsable los miembros del comité de trabajo colaborativo (CTC) Conformado por jefes de departamento y UTP, siendo considerados como parte de sus metas anuales.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

Carta Gantt de la propuesta de mejora.

		Carta Gantt Protocolo Proyecto de Mejora educativa												
OBTETIVOS	ACTIVIDAD	ETAPAS	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C	M A R	A B R	
Creencias negativas de los docentes sobre el trabajo colaborativo modificadas	1. Reunión de Coordinación y socialización con equipo colaborador.	1. Formación comité de Trabajo colaborativo y levantamiento de información	X											
		1.1. Reunión con equipo directivo para conformación de comité		X										
	2. Taller percepciones sobre el trabajo colaborativo y la estructura de apoyo a docentes.	1.2. Designación equipo de mandos medios y definición de plan de socialización (Equipo responsable dentro de la organización)		X										
		1.3. Diseño y preparación de talleres a docentes sobre trabajo colaborativo			X									
		1.4. Capacitación a docentes Taller N°1 -¿Porque sé, lo que sé? Del trabajo colaborativo:			X									
		1.5. Capacitación a docentes Taller N°2- Proyectando la colaboración escolar				X								
		1.6. Evaluación de la percepción docente sobre instancias de reflexión, capacitación y levantamiento de necesidades					X							

de trabajo colaborativo.																			
	2. Taller de estrategias de DPD- Estudios de Clase o curso a comité de trabajo colaborativo	2.6 Estrategias de DPD- Estudios de Clase Comité de TC-aplicación y observación																	X
		2.7 Estrategias de DPD- Estudios de Clase Comité de TC-documentación de resultados																	X
		2.8. COMITÉ APLICA A GRUPO DOCENTE CONTROL ESTUDIOS DE CLASE																	X
																			X
																			X
Política de Trabajo colaborativo docente e Implementada y monitoreada	Evaluación de trabajo colaborativo realizado en etapas anteriores.	3.1.. Diseño de pauta de observación por parte del comité de trabajo colaborativo																	X
		3.2. observación de la puesta en marcha de estudios de clase en el contexto de aula																	X
		3.3. retroalimentación de resultados a docentes del grupo control y aplicación encuesta de percepción del proceso																	X
2. Diseño		4.1. Análisis de los resultados y Diseño de política institucional de trabajo colaborativo																	X

de Plan de Desarrollo de trabajo colaborativo y DPD articulado con PME.	<i>4.2. Definición de Objetivos anuales de DPD, plasmados en el PME</i>																	X
	<i>4.3. Diseño de flojo de proceso en torno a la aplicación de estudios de Clase</i>																	X
	<i>4.4 socialización con personal de la política definida</i>																	X
	<i>4.5. Evaluación de salida de contenidos de la política y el proceso aplicado a los docentes.</i>																	X

Fundamentación Teórica

Se presenta a continuación los antecedentes teóricos más relevantes que permiten sustentar la propuesta de mejora planteada, principalmente focalizando en los Modelo de implementación del cambio escolar Fullan y en las resistencias a los patrones de cambio; el rol del liderazgo intermedio en establecimientos educativos, para impulsar una cultura enfocada en la colaboración y Estrategias de desarrollo profesional docente para el fomento del Trabajo Colaborativo en establecimientos. A partir del Marco de la ley 20.903 de desarrollo profesional docente y sustentos teóricos se describen los fundamentos para el fomento y desarrollo de prácticas y espacios colaborativos al interior de establecimientos educacionales, fomentando la participación y adherencia para el mejoramiento continuo de los aprendizajes entre pares.

I- Trabajo colaborativo entre Docentes

El trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y su esencia es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11).

Existen otras acepciones al entendimiento del constructo, aplicado al ámbito educacional y, específicamente, al trabajo profesional de los docentes, la ley N° 20.903, en su artículo 18b, define el trabajo colaborativo como “un proceso a través del cual los docentes, en equipo e individualmente, realizan la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje, la evaluación y retroalimentación para la mejora de esa práctica. Lo anterior, considerando las características de los estudiantes a su cargo y sus resultados educativos.” (Mineduc, 2017).

Por otra parte, el trabajo en equipo y cultura colaborativa son conceptos que se han desarrollado en el contexto de la educación y el liderazgo. Según los autores Michael Fullan y Andy Hargreaves (2006), el trabajo en colaborativo es una estrategia donde los miembros de la comunidad educativa, articulan de manera mancomunada y sistemática el logro de un objetivo común.

Según Barría & Muñoz, (2019), el trabajo colaborativo docente implica que "los docentes trabajen juntos para planificar, implementar y evaluar sus prácticas pedagógicas", lo que puede contribuir a la generación de una cultura de colaboración y a la mejora de los resultados educativos.

Sin embargo, la implementación del trabajo colaborativo docente en el contexto chileno enfrenta diversos desafíos y barreras, entre las que se incluyen la falta de tiempo y recursos, la resistencia al cambio, y la falta de apoyo institucional (Villalobos & Leiva, 2021).

Dicho proceso se presenta en las comunidades educativas con una serie de características base, como la orientación a una meta común entre los miembros, que nutra de sentido a quienes la implementan; interdependencia en sus funciones, interacciones interpersonales empáticas y de confianza, proceso de comunicación e intercambio y percepción satisfactoria de la interacción (Mineduc, 2019)



Fuente: Características del Trabajo colaborativo; “Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes, *División de educación general/ Ministerio de Educación*”, 2019.

Por otro lado en revisiones para la modificación para el caso chileno, sobre la Encuesta de Cultura Escolar (SCS) de la Universidad de Missouri, por (Fromm, Valenzuela y Vanni, 2016), mencionan tres dimensiones donde se observa la colaboración escolar:

- Liderazgo para la colaboración: En esta dimensión se consideran las acciones que implementa el equipo directivo para potenciar e incentivar las relaciones colaborativas dentro del establecimiento. Esto se basa en la opinión que tienen los docentes respecto a ser considerados y valorados con sus aportes.

- Colaboración entre docentes: Esta dimensión indaga sobre las situaciones en las que los docentes están colaborando profesionalmente. Estas situaciones percibidas por los docentes son el nivel práctico y aplicado de este foco del trabajo escolar.
- Confianza en el equipo directivo: Esta dimensión se define por preguntas que indagan en la disposición, compromiso y apertura que se percibe en el equipo directivo.

Cabe señalar que para poder generar estas instancias de reflexión en torno a la práctica pedagógica se hace imperativo el desarrollo de un trabajo colaborativo entre docentes y directivos, que propicie el intercambio de prácticas y favorezca el diálogo pedagógico. De esta forma, articular diversas formas de enseñanza, pasando de un sistema individualista de trabajo a un sistema de trabajo en equipo que involucre el aprendizaje colectivo entre pares. A través del trabajo en colaborativo, un profesor tiene acceso al conocimiento que está distribuido en los miembros de una comunidad profesional (Reyes-Espejo et al., 2022).

II- Resistencias y Creencias en las prácticas colaborativas

El trabajo colaborativo en los últimos años en el país ha tenido un impacto en la políticas publicas mostrando tendencia a su aplicabilidad, Según Pozo (2016), menciona que “el trabajo colaborativo permite a los docentes compartir conocimientos y habilidades, mejorando la calidad de la enseñanza, destacando que la implementación exitosa de prácticas de colaboración fomentan a los docentes a superar sus resistencias iniciales y mejorar su actitud hacia el cambio educativo”.

No obstante, a pesar de los beneficios que ofrece, aún existen resistencias por parte de algunos docentes a la implementación de prácticas de colaboración. Según Aziz (2018), estas resistencias pueden ser explicadas por una percepción falta de tiempo, gestión de horas no lectivas, recursos e instancias formalizadas y monitoreadas, o habilidades y competencias bajamente desarrolladas para trabajar en equipo.

La resistencia al cambio es un fenómeno donde se evidencia actitud negativa hacia el cambio, a asumir sus consecuencias y negación a apoyar su implementación. En este sentido Jaramillo y Quintero (2021) plantean que no solo las condiciones materiales o instrumentales se verían como componentes de la resistencia a la implementación del trabajo colaborativo, sino que percepciones preexistentes de los docentes, por concepciones personales o experiencias vivenciadas frustrantes con anterioridad sobre las prácticas de colaboración.

Otra Variable de los procesos de resistencia al cambio se puede evidenciar según Johnson y Johnson (1999), la más influyente teorización sobre el aprendizaje cooperativo se centró en la interdependencia social. Esta teoría postula que la forma en que ésta se estructura determina la manera en que los individuos interactúan, lo cual, a su vez, determina los resultados.

La interdependencia positiva (cooperación) da como resultado la interacción promotora, en la que las personas estimulan y facilitan los esfuerzos del otro por aprender. La interdependencia negativa (competencia) suele dar como resultado la interacción de oposición, en las que las personas desalientan y obstruyen los esfuerzos del otro. La interacción promotora lleva a un aumento en los esfuerzos por el logro, relaciones interpersonales positivas y salud psicológica. La interacción de oposición y la no interacción llevan a una disminución de los esfuerzos para alcanzar el logro, relaciones interpersonales negativas y desajustes psicológicos (Johnson y Johnson, cita en Duque, D. E. (2013).

Otro aspecto que explicaría la resistencia es mediante las interpretaciones implícitas de los individuos, Según se menciona en Echeverría et al. 2006, el Aprendizaje implícito, consiste en una «adquisición de conocimiento que tiene lugar en gran medida con independencia de los intentos conscientes por aprender y en ausencia de conocimiento explícito sobre lo que se adquiere». Por lo tanto adquiriríamos buena parte de nuestras representaciones cotidianas, incluidas las que se refieren al aprendizaje y a la enseñanza, de forma implícita, no consciente, sin pretenderlo, como consecuencia de la exposición repetida a situaciones de aprendizaje, culturalmente organizadas, en las que se repiten ciertos patrones.

Existen factores que son manifiestos ligados a la condición humana como la personalidad, percepciones, intereses, necesidades y también hay factores ligados a las organizaciones que influyen en la intensidad de la resistencia a los cambios que se expresan a continuación

Entre los factores más influyentes en la resistencia al cambio, según (Duque, 2013), son:

- Presentimiento: la gente se manifiesta con preocupación, empiezan los rumores que generan intranquilidad en el ambiente laboral.
- Shock: La gente manifiesta miedo a lo desconocido, por no saber qué hacer ante las nuevas circunstancias que rodearan al proceso.
- Resistencia: Se manifiesta con enojo y aquí empieza la verdadera resistencia al cambio, insisten en seguir haciendo las cosas de la misma manera
- Aceptación racional: Se traduce en frustración, luego de empezar a entender que el cambio es necesario, y empiezan a pensar en que debe hacer cada uno de ellos para ajustarse a las nuevas circunstancias, es una fase en la que toman decisiones de seguir y cambiar o retirarse del proceso. Se replantean sus objetivos y trayectoria
- Aceptación emocional: Impera la nostalgia, estado de ánimo bajo temporal, y empieza una mirada hacia adelante ante el sufrimiento.
- Apertura: Empiezan a entusiasmarse por lo nuevo que viene, empiezan a visualizar con claridad los beneficios
- Integración: Se manifiesta la confianza, una vez superados los errores, evidenciando que la nueva situación es mejor y empiezan a adoptar la nueva forma de trabajar y actuar.

Dichas resistencias se manifiestan en los procesos de cambio organizacional, como menciona en sus tres etapas Kurt Lewin, mencionado en (Duque, 2013) el descongelamiento tiene la función de entregar información de las condiciones que propician el cambio, qué consecuencias tendría de continuar así, seguido de programas de motivación para mover a la gente a ir actuando hacia un cambio de actitud hacia las nuevas formas de actuar, pero proporcionando las herramientas, incentivos y los recursos para hacerlo, siendo una etapa crucial para movilizar al cambio y evitar propiciar resistencias en la etapa de implementación.

De este modo movilizar a los docentes antes las resistencias y sus manifestaciones se presenta como una tarea central para cualquier implementación de mejora en una realidad organizacional.

Fullan (2016), destaca la importancia de un liderazgo transformacional para promover el trabajo colaborativo en las escuelas, señalando “un líder transformacional debe fomentar una cultura colaborativa que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa, y así lograr un compromiso colectivo para mejorar la enseñanza y el aprendizaje”.

A su vez otros autores mencionan la importancia donde docentes aprenden a través de procesos formales, pero también a través de mecanismos informales en los cuales interactúan, dialogan con sus pares, toman decisiones colectivas. Y es a partir de esas acciones colectivas que puede insertarse el aprendizaje profesional colaborativo (Vaillant, 2016, p. 12).

En el contexto chileno, destaca el trabajo de Pérez (2018), quien ha identificado el liderazgo distribuido como una herramienta esencial para promover el trabajo colaborativo docente. Este autor destaca que el liderazgo distribuido permite a los docentes participar activamente en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de cambios educativos, lo que a su vez mejora la calidad de la enseñanza.

Duque (2013) Propone una serie de acciones que permiten minimizar la resistencia al cambio:

- Necesidad sentida: socializar y crear un sentido de urgencia al cambio, identificando las falencias y las consecuencias al no implementar las mejoras. Cabe mencionar que en esta etapa debe existir claridad de la información y las implicaciones en disposición de tiempo, en el cambio en las tareas a desempeñar y tomando en consideración las percepciones de los involucrados.

- Implementar procesos de formación: El ayudar a los miembros de una organización a adquirir las nuevas habilidades que requiere el cambio, minimizará la resistencia. De esta forma los cambios se implementaran en fases donde se evaluara de forma permanente las brechas de formación de los colaboradores.

- Fomentar la Participación: La participación de los miembros en el proceso de cambio minimiza las reacciones opuestas y aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. Es relevante realizar el levantamiento de quienes son los liderazgos informales y las personas más resistentes al cambio, con el objetivo de implementar estrategias focalizadas para su participación.

- Presentación de los beneficios del cambio.- Mediar mediante espacios de comunicación e información sobre la implementación al cambio las repercusiones actuales y los beneficios tanto institucionales como personales de su implementación.

III- Estudio de Clase como Estrategias de desarrollo profesional docente para la colaboración

Según lo establecido en el Marco para la Buena dirección y liderazgo escolar (MBDLE), junto a la normativa de la ley 20.903, consideran diversas estrategias para llevar a cabo procesos de aprendizaje y colaboración grupal entre docentes en establecimientos educativos. Entre las Estrategias de desarrollo profesional docente (DPD) se mencionan la aplicación de cuatro modalidades: Comunidades de aprendizaje, Estudios de clase, Investigación acción y club de video como las con mayor aplicación en la escena chilena (MINEDUC, 2015).



Fuente: Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes, *División de educación general/ Ministerio de Educación, 2019*

A su vez, los nuevos enfoques recomiendan que el DPD se lleve a cabo mediante el aprendizaje entre pares dentro de su contexto, debido a que permite identificar las necesidades de la escuela y, al mismo tiempo, fortalecer el desarrollo individual y colectivo de los profesores en su propio lugar de trabajo (Carrasco & González, 2017).

Según las *“Orientaciones para organizar la formación local del desarrollo profesional en base a referentes públicos”* (2022), define que el desarrollo profesional docente es un proceso que conlleva: “la formación y enriquecimiento permanente de las capacidades docentes y la adquisición crítica de conocimientos, habilidades y la inteligencia emocional que son parte esencial de un estilo profesional de pensar, planificar y actuar con niños, jóvenes y colegas en cada una de las etapas de la vida docente. Aunque se asocia con actualización curricular, sus objetivos son más amplios ya que dependen mucho de los contextos escolares en que trabajan los docentes”.

El Estudio de Clases corresponde a una de las modalidades de trabajo colaborativo, donde los profesores se reúnen en grupos pequeños para realizar un estudio sistemático de sus prácticas pedagógicas a través de un ciclo (Isoda y Olfos, 2009). En estos el rol del equipo directivo es clave, debido a que se requiere contar con un liderazgo que valore el aprendizaje colaborativo.

Entonces el EC es considerado como una modalidad colaborativa donde los docentes pueden compartir buenas prácticas, generar reflexión grupal y profundizar en el mejoramiento de aspectos específicos del trabajo en aula (EducarChile, s.f); los temas que puede abordar son sumamente variados, pero siempre centrados en una problemática relativa al aprendizaje de los estudiantes (AITSL, s.f). Algunos ejemplos son: el desarrollo del pensamiento crítico, la motivación para aprender, el trabajo colaborativo en el aula, entre otros.

De acuerdo a lo señalado en “Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes, *División de educación general/ Ministerio de Educación*” (2019), cuatro elementos conforman las condiciones básicas para la implementación del EC, los cuales deben ser asegurados por el equipo directivo del establecimiento educacional. Estos son:

- Conformación del grupo: se sugiere que esté compuesto por entre tres a seis docentes, generalmente de la misma asignatura, pero puede que esto varíe en caso de que se trabaje un aprendizaje transversal. El grupo debe escoger a un docente facilitador, que se encargue de mediar la discusión y asegure el adecuado desarrollo de las reuniones. También es importante establecer un calendario de sesiones a efectuar y acordar normas de convivencia.
- Tiempo: será variable en función al grupo y problema de aprendizaje a abordar. Las sesiones generalmente duran 90 minutos y tienen una frecuencia semanal.
- Espacio: se recomienda disponer de un espacio tranquilo y libre de interrupciones para que el grupo de docentes se reúna y pueda discutir con confianza. En consideración a lo anterior, es importante que los demás miembros de la escuela sean informados del lugar y horario en el que se realizarán las sesiones del EC, para no interrumpir.

- Recursos: el grupo del EC debe contar con insumos necesarios en cada una de las fases que del ciclo del Estudio de Clases. Estos pueden ser: planificaciones, literatura especializada, trabajos realizados por los estudiantes, entre otros.
- El ciclo del EC inicia una vez establecidas las condiciones básicas para

A su vez en especifican un orden metodológico de llevar a cabo el proceso de Estudios de Clase mencionado en el texto “Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes, *División de educación general/ Ministerio de Educación*” (2019):

1. DEFINIR OBJETIVO
<p>El grupo debe definir una problemática a abordar que esté vinculada con aspectos de aprendizaje y transversales en los estudiantes. Preguntas para la discusión pueden ser ¿Qué aprendizajes esperamos desarrollar en los estudiantes? ¿Qué desafíos observamos para alcanzarlos? Abordando objetivos de aprendizaje amplios que involucren, desarrollo de habilidades cognitivas complejas como el pensamiento crítico o creativo, o aspectos socioemocionales de los estudiantes como la motivación, aspectos didácticos y disciplinares. (Cerbin & Kopp, 2011).</p>
2. DISEÑAR LA CLASE
<p>Identificar un contenido específico para abordar en la clase, considerando aquellos que generan más dificultades en los estudiantes o porque son cruciales dentro de la asignatura (Cerbin & Kopp, 2011).</p> <p>Definir sesiones de planificación en horas no lectivas, facilitadas por un miembro del equipo directivo u coordinador de departamento que propicie la consecución de los objetivos.</p>
3. PLANIFICAR EL ESTUDIO
<p>El grupo define cómo van a estudiar la clase planificada y qué tipo de evidencias recogerán para evaluar el aprendizaje de los estudiantes. Para esto, es importante construir un protocolo de observación, donde el equipo defina cómo observar, en qué focalizarse y cómo registrar las observaciones.</p>
4. ENSEÑAR Y OBSERVAR.
<p>Uno de los profesores del equipo implementa la clase y el resto participa como observadores. Es importante informar previamente a los estudiantes del día en que asistirán los observadores y por qué.</p>
5. ANALIZAR Y REVISAR

Luego de la implementación de la clase, el grupo completo se reúne a reflexionar en torno a los resultados obtenidos focalizándose en las respuestas de los estudiantes, evidencia recogida y reflexión de los resultados levantados.

6. DOCUMENTAR Y DIFUNDIR

Al finalizar es importante sistematizar el proceso mediante documentación referente al curso y temática abordada, hallazgos, reflexiones y posibles tensiones del proceso. Dichos documentos permitirán que el proceso sea iterativo, dando trazabilidad independiente del miembro del grupo que lo conforma.

Fuente: Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes, *División de educación general/ Ministerio de Educación, 2019*

IV- Rol de liderazgos Intermedios en la cultura de Colaboración

En Chile se está visibilizando cada vez más el rol del líder intermedio, entendido como un docente que ejerce influencia sobre otro teniendo como objetivo colaborar en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y del equipo. Uno de ellos es el jefe de departamento, que en ese papel clave que tiene, no solo puede aumentar el logro en el aprendizaje sino también promover el desarrollo y promoción de departamentos efectivos con meta en el logro estudiantil.

Como se cita a Leithwood (2016), en Llorante & Volante 2021, identifica prácticas de liderazgo eficaz en relación a la construcción de una visión compartida por parte de los jefes de departamento, entre las cuales se encuentran:

i) Tener una visión clara y compartida para el departamento, la cual se logra a través de la conversación profesional constante y continua; tanto a nivel formal como informal.

ii) Buscar y aceptar los aportes de los demás para formular esta visión compartida y establecer normas y expectativas elevadas para hacerla realidad.

iii) También considera el desarrollo y pone en práctica un conjunto de valores compartidos con el personal, colaborar con sus colegas para llegar a un acuerdo sobre las políticas y prácticas deseadas con el fin de ayudar a realizar la visión del departamento.

iv) Tener una visión clara de la importancia y relevancia de la disciplina del departamento para la vida de los estudiantes.

Las investigaciones indican que los líderes intermedios de la escuela tienen un rol muy relevante debido a la importante influencia que ejercen en las implementación de acciones y siendo un vínculo entre equipo directivo y docente, como lo menciona Llorente y Volante 2022, sobre Lipscombe et al. (2021) “son líderes designados formalmente, con responsabilidades de rendir cuentas, que operan entre los líderes superiores y los maestros, liderando para impactar positivamente la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes”.

Leithwood et al (2006) menciona que el middle leadership es un transmisor de la energía de los líderes de la organización, no puede convertirse en un tapón o freno, para ello deberá alinearse con los postulados preestablecidos y conocer la cultura organizacional del establecimiento

En este sentido un líder intermedio como el coordinador o jefe de departamento juega un papel crucial, dado su vinculación directa con el ejercicio docente y en las dinámicas internas con dicho estamento. Como menciona Bello (2015) “Los Jefes de departamento de asignatura deberán conformar los equipos de liderazgo con que cuenta cada una de las escuelas del sistema educacional chileno. El rol que deberá cumplir será establecer al interior de los Departamentos la dirección o rumbo, alinear al personal y motivarlos para la realización del acto educativa y energizando la acción de los profesores a su cargo”.

Conclusiones

Ante los resultados evidenciados en el proceso diagnóstico realizado a establecimiento particular subvencionado de la comuna de Coronel, se elaboró una propuesta de mejora orientada al abordaje de las resistencias por parte de los docentes a la implementación de prácticas colaborativas, desprendida de una de las causas detectadas en el proceso de levantamiento de información.

Considerando que los procesos de cambio y mejora educativa requieren de tiempo, además de ser graduales (Bellei, et al., 2014), La propuesta de mejora contempló tres fases, con un tiempo de ejecución total de un año y aplicable de forma iterativa, buscando ser articulado con el PME anual del establecimiento.

Es relevante mencionar que las acciones de la propuesta pueden ser significativas para toda la comunidad educativa, el hecho de mejorar factores como la comunicación, confianza y permitir un análisis crítico sobre la propia práctica. En este sentido el rol que juega los liderazgos intermedios, entre ellos Jefatura de la unidad técnico pedagógica y jefes de departamento fomentaría en propiciar una percepción favorable de las prácticas, el monitoreo de la ejecución y la capacitación en estrategias es un núcleo central para el anclaje con la organización.

En una primera fase busca articular un equipo de ejecución, conformado por líderes intermedios, con el objetivo de anclar las acciones a desarrollar en el establecimiento, entregando formación en habilidades interpersonales y articulando instancias de reflexión, diálogo y definición de acciones con el cuerpo docente.

Posteriormente se en una segunda fase se propone espacios de formación de los líderes intermedios, y el levantamiento de las percepciones docentes en torno a procesos de implementación de prácticas colaborativas de forma sistemática y monitoreada, socializando y reflexionando en torno a las creencias implícitas y tensiones en referencia a la implementación. Dichas acciones buscan impactar en las dinámicas de la comunidad educativa, mejorando procesos de comunicación, confianza y análisis crítico sobre la propia práctica, lo que busca una comunidad educativa mucho más efectiva en torno a la resolución de problemas internos, esto basado en el diálogo profesional, reflexión conjunta y trabajo colaborativo (Duque, 2013).

Dentro de este marco los líderes intermedios desarrollaran la aplicación de Estudios de Clase, como metodología que fomente en subgrupos espacios de reflexión, trabajo colaborativo y dialogo, durante el periodo de ejecución del proyecto de mejora.

Por último se busca anclar de forma institucional con procedimientos institucionales, articulados con el PME de forma iterativa, mediante un plan de trabajo colaborativo anual, dando relevancia al rol del Comité de trabajo colaborativo, compuesto por el liderazgo intermedio de la institución.

En cuanto a las proyecciones de este trabajo apuntan a la realización de la propuesta de mejora descrita. Es relevante considerar el proceso iterativo de propuesta, no siendo estática y que tiene como finalidad que en cada etapa sea llevada a cabo de forma paulatina buscando la institucionalización e internalización como proceso final para el establecimiento.

Finalmente, es importante señalar que es clave el monitoreo constante y el uso de la información, anclándolo con las políticas educativas y laborales vigentes, que puede propiciar un sentido de urgencia en la implementación por parte de la institución.

Cabe mencionar que una de las aportaciones de este proyecto podría evidenciarse en la mejora de la percepción de docentes, en resultados de del ambiente laboral, en la distribución de la sobrecarga de funciones, percepción de compañerismo y relación de liderazgo, aportando a mediciones en políticas publicas normativas para todo centro de trabajo como el CEAL-SM/ SUSES0 (Cuestionario de ambiente laboral y salud mental), derivado de la ley 16.744 y obligatoria para organismos públicos y privados (SUSES0,2022).

Referencias Bibliográficas

- Aquea, V. K. B. (2020). *Plan de trabajo colaborativo para la definición de aprendizajes claves entre docentes de matemática de un colegio particular subvencionado de la Serena* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)).
- Artículo traducido y editado por Claudia Llorente y Paulo Volante desde: Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2021). School middle leadership: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220983328.
- Aziz, C. (2018). Gestión del cambio, creencias y teoría de acción para la mejora escolar. Nota técnica N° 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Barría, L., & Muñoz, C. (2019). Colaboración docente en el sistema educativo chileno: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación*, 81(1), 97-120.
- Bello, F. R. A. (2015). *Rediseño Del Rol y función Del Jefe De Departamento De Asignatura: Estudio De Caso* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)).
- Benvegnú, M. A., & Muzzanti, S. Reflexiones Sobre Las Posibilidades Y Resistencias Que Ofrece El Trabajo Colaborativo. *APU*, 176.
- Briceño, M. C. U., Cucurella, X. A. V., Mejías, C. L. P., & Rodríguez, J. C. R. (2015). MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR.
- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (23).
- Carrasco, A., & González, P. (2017). Sistema de desarrollo profesional docente en la legislación chilena: El Liderazgo del director/a. Nota Técnica N°6-2017, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Creswell, J. W. (2009). Mapping the field of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 3(2), 95-108.
- Duque, D. E. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et technic*, 18(1), 149-157.
- Echeverría, M. D. P. P., Municio, J. I. P., Rubiños, N. S., de La Cruz, M., Ortega, E. M., & Sanz, M. M. (2006). Nuevas formas de pensar la enseñanza y el aprendizaje: las concepciones de profesores y alumnos (Vol. 12). Graó.
- Fromm, G., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2017). Línea de base para el monitoreo y evaluación del efecto de las acciones formativas del Centro en establecimientos públicos.

LIDERES EDUCATIVOS: Valparaíso. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/linea-de-basepara-el-monitoreo-y-evaluacion-del-efecto-de-las-acciones-formativas-del-centro-en-establecimientos-publicos>.

- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2006). Liderando el cambio. Enfoques y estrategias para dirigir y transformar organizaciones. Octaedro.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2006). Liderar el cambio educativo. Morata.
- Horn, A. (2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Madrid).
- Jaramillo-Valencia, B., & Quintero-Arrubla, S. (2021). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas acerca del trabajo cooperativo y colaborativo. *Educación y Humanismo*, 23(41).
- Jonson, D. W., Jonson, R. J., & Aique, S. A. (1999). Aprender juntos y solos. España: Edit. Aique.
- Ley N° 20.903. Sistema De Desarrollo Profesional Docente Y Modifica Otras Normas 01-ABR-2016. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1087343>
- Mineduc (2020). Orientaciones para sostenedores Sistema de Desarrollo Profesional Docente.
- Ministerio de Educación - División de Educación General (2019). “Innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes”. Chile.
- Molina, C. A., & López, F. S. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología escolar e educativa*, 23.
- Montero Mesa, M. L. (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *Participación educativa*.
- Paredes, J. (2004). Cultura escolar y resistencia al cambio. *Tendencias pedagógicas*, 9, 131-142.
- Pérez, V. (2012). Liderazgo educativo y trabajo en equipo. Editorial Universitaria.
- Pozo, J. I. (2016). Aprender y enseñar en entornos complejos: Perspectivas y desafíos. Morata.
- Reyes-Espejo, M. I., González-Weil, C. Ú., Arenas-Martija, A. P., Salas-Cortés, R. L., González-Benavente, R., Otarola-Neira, C. I., & Rojas-Rojas, D. A. (2022). Prácticas en un espacio de trabajo colaborativo docente: “Reproducir para Resistir. *Quaderns de Psicologia*, 24(1), e1644-e1644.
- Riffo, P. C. V. (2022). *Fortaleciendo al Líder Intermedio: Proyecto de Intervención para la Mejora de los Aprendizajes a Través de la Visión Compartida* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)).
- Sampieri, R. H. (2006). Ampliación y fundamentación de los métodos mixtos.

- Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo business review*, (19), 39-53.
- Sarzosa Ahumada, S. Y. (2017). Diseño de una propuesta de trabajo colaborativo docente para la mejora de los aprendizajes en un colegio particular subvencionado de la Región de Coquimbo.
- Simons, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Ediciones Morata.
- Superintendencia de Seguridad Social, S. (2022). Este Manual fue preparado por: Juan Manuel Pérez Franco Macarena Candia Tapia Unidad de Prevención y Vigilancia de la Intendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo© Superintendencia de Seguridad Social.
- Ulloa, J., & Gajardo, J. (2016). Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente. Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones, 83-95.
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista docencia*, 60, 5-13.
- Villalobos, C., & Leiva, P. (2021). El trabajo colaborativo docente en el contexto chileno: desafíos y oportunidades. *Revista Científica de Educación*, 44, 61-75. <https://doi.org/10.7203/rced.44.18076>

Anexos

Anexo1- Análisis cualitativo, subcategorías

Objetivo específico		Subcategoría	Citas
<p>1.- Describir las prácticas de trabajo colaborativo implementadas en el establecimiento por el director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes.</p>	<p>C1- PRÁCTICAS DE TRABAJO COLABORATIVO IMPLEMENTADAS EN EL ESTABLECIMIENTO</p>	<p>Definición compartida de trabajo colaborativo</p>	<p>[...] Cuando los distintos entes, agente que trabajan en un establecimiento, cierto, se apoyan unos con otros, están eh viendo estrategias, orientando, aportando desde distintos puntos de vista, cierto, su quehacer educativo, en este caso, y aportándole al otro y aprendiendo del otro. (Directivo 2)</p> <p>[...] “donde hay muchas más entes o agentes que han ido insertándose en este trabajo colaborativo y no solamente antes que era el docente de aula solamente, sino que otros docentes y otros profesionales también”. (Directivo 1)</p> <p>[...] “la unión de criterios en diferentes aspectos y tratar de llegar a un consenso en las diferentes actividades que se puedan ir desarrollando, dentro del aula como también fuera del</p>

			<p>aula. Por ejemplo, las mismas situaciones que ocurren con los estudiantes, tratar de llegar a acuerdos, eso en pocas palabras” [...] (D1)</p> <p>[...] “el trabajo colaborativo, es una instancia donde se ponen en juego varias situaciones tanto, lo que tiene que ver en este caso en el contexto escolar, las prácticas pedagógicas, los instrumentos de planificación -incluyendo los instrumentos de evaluación-, el quehacer educativo en la sala de clases, en el trabajo en el quehacer diario y, también, en la reflexión pedagógica que deben hacer los docentes en su quehacer”. (Directivo 1)</p> <p>[...] ”Realizar trabajos mancomunadas entre docentes para genera instancias de aprendizaje en realidad que tengan que ver con la colaboración también” (D 2)</p>
--	--	--	---

		<p>Prácticas colaborativas instauradas</p>	<p>[...] “tenemos, por ejemplo, una acción que de hecho está contemplada en el plan de mejoramiento que se refiere a la reflexión pedagógica, donde son instancias donde los docentes, obviamente, hablan de sus prácticas que pueden ser prácticas exitosas o prácticas no exitosas y eso, cierto, hace énfasis para poder ir también realizando un trabajo con los demás docentes y que les sirva de experiencia en donde se puedan tomar nuevas decisiones” [...] (Directivo 1)</p> <p>[...] “también está la planificación a corto plazo. En esa planificación a corto plazo, es donde se trabaja colaborativamente con los... entre los docentes, en donde están los tiempo -que igual voy a insistir, son insuficientes” (Directivo 1)</p> <p>[...] “entonces, aquí nos juntamos los días martes y coordinamos, trabajamos y el día jueves, hacen lo que</p>
--	--	---	--

			<p>nosotros acordamos, no es un trabajo que sea así (hace el gesto de lineal), sino que lo conversamos con el coordinador y después se lleva a cabo el día jueves. Por ejemplo, a ver este jueves, este jueves los colegas van a trabajar en el análisis DIA, ya, en el análisis DIA cierto, en matemáticas y allí ellos van buscando estrategias que pueden ayudar a mejorar esos aprendizajes” (Directivo 2)</p> <p>[...] “las instancias colaborativas, las instancias donde pareciera que se hace trabajo colaborativo son más bien instancias informativas o reuniones” [...] (D2)</p> <p>[...] “las reuniones PIE no son tan colaborativas porque tiene que ver con un traspaso de información, pero no se da un proceso, por ejemplo, donde yo me siento con mis educadores diferencial y las dos creemos</p>
--	--	--	--

			<p>un material para las clases"[...] (D3)</p> <p>[...] "Reuniones de departamento, pero muy escaso porque siempre se ocupan para informaciones que se pueden dar fácilmente a través de correo".(D4)</p> <p>[...] "Antes recuerdo, que teníamos unos consejos técnicos, ¿se acuerdan?, entonces, se hablaba de un curso en particular, eso lo he echado de menos, digamos" [...] (D4)</p> <p>[...]"Lo otro, en los consejos académico-disciplinar finalmente soy un loro hablando sola. Yo, en primera instancia, de hecho, pensé cuando pedían en este formato que propusiéramos estudiantes que deberían ser derivados, yo llevaba nombres propuestos porque en alguna instancia pensé que podíamos...no sé, por ejemplo, "profe (sic) usted qué piensa, ¿está de</p>
--	--	--	---

			<p>acuerdo con esto?”, pero no ocurrió [...] (D2)</p> <p>[...] “nosotros trabajamos como colegio, yo por ejemplo con la directora, o sea con el equipo de gestión, con el equipo de formación integral estamos siempre trabajando”. (Directivo 2)</p> <p>[...] “Primero teníamos reunión con los coordinadores, luego tenemos reunión con los departamentos humanista, matemáticas, ciencias y la otra es una parte educación física, [...] está el departamento que construimos, el departamento de integración y tenemos también el de digamos de kínder de educación Parvularia. tenemos esos con la coordinación” [...] (Directivo 2)</p>
--	--	--	---

<p>1.- Describir las prácticas de trabajo colaborativo implementadas en el establecimiento por el director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes.</p>		<p>Distribución horaria para el trabajo colaborativo</p>	<p>[...] “por normativa se tiene que dar, pero más allá, son insuficientes y uno los observa en que los tiempos, por ejemplo, para destinar el trabajo colaborativo no dan abasto en razón a la necesidad que hay por parte de esta temática. Por lo tanto, si hay, pero son insuficientes”. (Directivo 1)</p> <p>[...] “lo otro es coordinar el tiempo, que es otro problema también porque, bueno como nuestro colegio tiene una característica especial, nosotros tenemos jornada escolar completa de tercero hasta octavo, tenemos jornada única en los cursos pequeños, entonces tenemos un funcionamiento de las 8:30 hasta las 7, y para combinar y concordar los tiempos es complicado”[...] (Directivo 1).</p> <p>[...]”El programa de integración tiene su propio día, es el día lunes, en el mismo horario para trabajar colaborativamente. Se reúnen las colegas de</p>
--	--	---	---

			<p>integración, cada colega trabaja con un nivel y comparten, ven qué estrategia van a utilizar, que es lo que van a trabajar a la semana siguiente". (Directivo 2)</p> <p>[...] "Nosotros trabajamos con jornada escolar completa, los colegas quedan liberados a las tres y media. Ya, solamente el primer piso sigue trabajando, kínder, primer y segundo ocupan aula, las demás quedan todas libres y hacemos la reunión después de esa hora el día jueves. Ahí tenemos para el trabajo colaborativo y eso establecido todos los jueves". (Directivo 2)</p> <p>[...] "Colaborativamente son dos horas y tienen una hora más, son tres horas. De trabajo colaborativo de manera...que está supeditado, no es ese trabajo que puedo hacer de manera indirecta, junto con los docentes, etc., sino que eso es lo que está</p>
--	--	--	--

			<p>predeterminado”. (Directivo 1)</p> <p>[...]”yo no distribuyo las horas de los PIE, a mí me llegan las horas de los profesores y cuantas horas tienen” [...] (D1)</p> <p>[...] el mismo tema de los horarios de las diferenciales tampoco puedo dar a las diferenciales en un horario que sea más factible para el aprendizaje porque nunca nos toman la opinión, por lo menos a PIE, del tema de los horarios. (D1)</p> <p>[...] “me parece que el tiempo que está destinado para trabajo colaborativo en ninguna instancia, bajo mi criterio y punto de vista, debería ser tomado para realizar otras actividades, porque cuando ese trabajo de hora de trabajo colaborativo [...] es extremadamente breve para coordinar con todos los profesores que tengo que hacer, cuando llego y dicen ya van a coordinar solo 45</p>
--	--	--	---

			<p>minutos porque después hay que hacer trabajo “x”, a mí me afecta porque yo después durante la semana tengo que andar siguiendo al profesor” [...] (D3)</p> <p>[..] ”Es que son en las horas, por ejemplo, que eh ellos no tienen reuniones de departamento, ni reunión del PIE, en los restos del tiempo ellos saben que tienen que planificar, o sea, o preparar material, son para su trabajo colaborativo con otro colega o pueden compartir con otro colega espacio para trabajo colaborativo”. (Directivo 2)</p> <p>[...] “están incluidas en el PME, reuniones de departamentos y coordinadores, que sería nuestro trabajo colaborativo”. (Directivo 2)</p>
--	--	--	--

		<p>Procesos de Planificación el trabajo colaborativo</p>	<p>[...] “Es que mira cuando hemos planificado en equipo es como cuando hay una unidad académica, porque ahí estamos todos, ah vamos a hacer esto. Ahora hacen del 2019 que no hacemos eso, (piensa) porque el 2020 la pandemia, porque siempre los colegas, o sea, al menos, alguien manifiesta, no sé, que siempre faltan tiempos”. (Directivo 2)</p> <p>[...] “no solamente del instrumento de planificación sino también de los instrumentos de evaluación que también son colaborativamente elaborados, de las metodologías, las estrategias, los recursos metodológicos que voy a utilizar que también son compartidos”. (Directivo 1)</p> <p>[...] “nosotros esa planificación, por ejemplo, a principio de año los colegas cada uno realiza su planificación anual, de que se toma, la planificación</p>
--	--	---	--

			<p>anual va a estar dado por las bases curriculares”. (Directivo 2)</p> <p>[...] “No existe proceso de planificación conjunta, es difícil. Diría que casi imposible [...] Y culturalmente creo que también es complejo, no sé si todos son tan receptivos a querer hacer un trabajo tan colaborativo” [...] (D1;D2)</p>
		<p>Acompañamiento al Aula como instancia de trabajo colaborativo</p>	<p>[...] “nosotros este año no hemos hecho proceso de visita al aula, por el asunto post pandemia. Antes de la pandemia, antes del estallido social, si se hacía visita al aula”. (Directivo 1)</p> <p>[...] “pero este año, obviamente no la hemos hecho porque estamos en un año muy difícil y hay que hacer un nuevo trabajo y volver a consensuar las pautas, además, el profesorado está como bastante exigido, entonces, exponerlo a una exigencia</p>

			<p>más de una visita al aula, que no tiene en ningún caso de manera punitiva su quehacer pedagógico, sino que solamente son formativas”. (Directivo 1)</p> <p>Como te decía del año 2019 que no vamos al aula, ya, que no hemos ido, Este año eh con el nuevo marco para la buena enseñanza no hemos hecho el cruce con la pauta que teníamos anteriormente .(Directivo 2)</p> <p>“Bueno también es lo que yo he visto que a mis colegas les ha resultado, porque yo entro al aula , entonces, y les costó un poco pasar del objetivo , de hecho, empiezan la clase ,tienen muy marcado, el inicio, desarrollo y cierre, pero lo logramos”[...]. (Directivo 2)</p>
<p>2.- Conocer las percepciones del director, jefe de unidad técnico-pedagógica y docentes en torno a</p>	<p>C2- PERCEPCIONES SOBRE EL TRABAJO COLABORATIVO DE DOCENTE Y DIRECTIVOS</p>	<p>Percepción sobre las instancias colaborativas</p>	<p>[...]”hay que considerar que también, no solo los tiempos sino también que las personas coincidan, en mi caso yo tengo las dos horas ahora de coordinación con 6 cursos, o sea, prácticamente imposible, entonces, en el</p>

<p>la implementación del trabajo colaborativo en el establecimiento.</p>			<p>libro aparecen 2 horas de coordinación por profe y por libro, pero que en teoría son más de 10 minutos con suerte” [...] (D3)</p> <p>[...] “siempre el tema del tiempo es un factor recurrente en todo momento y el Ministerio ha querido generar estos espacios con una cantidad de horas lectivas y no lectivas, pero se van las demandas educativas se ponen cada vez más complejas y no tenemos tiempo” [...] (D4)</p> <p>[...] “echo de menos ese espacio, por ejemplo, para conversar con mis estudiantes en forma individual, hacer una suerte de monitoría, de casuística en algunos temas que pueden generar un aporte importante” [...] (D4)</p> <p>[...] Yo no me siento coordinadora. [...] No, yo solo creo que soy una colega que entrega información desde UTP a mis colegas.(D2)</p>
---	--	--	---

			<p>[...] “aquí ahora, ahora ya, y en integración aquí con PIE logramos conversar algunos minutos con los colegas de integración, sacamos el máximo provecho, pero es un diálogo entre tú y yo, y es una parte del diálogo, porque la otra parte del diálogo se hace en un recreo o se hace, en el caso mío, en el Biotren, y me estoy comunicando con mis colegas y recibiendo información por WhatsApp”. (D4)</p> <p>[...] “No, en reuniones de coordinación. No sé, algunas decisiones que tomamos en conjunto, pero que después algo pasó entre medio y no eran así. Y como te digo finalmente, es como... ya, no sé, avisarles que tiene que entregar sus planificaciones, avisarles que tienen que tener listo esto [...] (D2)</p> <p>[...] “Lo otro también, bueno tiene que ver de la parte personal, que mencione anteriormente que podría</p>
--	--	--	--

			<p>ser los profesores de enseñanza media que podría haber ahí, pero es poco, y de lo demás no veo mayores dificultades, en cuanto a que haya un liderazgo como negativo, impositivo [sic], de ideas, para nada. Siempre son más transversales, los profesores son bastante dialogantes, van encontrando puntos en común”. (Directivo 1)</p> <p>[...] “creo que falta más el trabajo mancomunado en relación con las coordinadoras, porque yo igual participé en las reuniones de coordinadoras y tengo la misma opinión que tiene (D2), nosotros vamos a escuchar en el fondo lo que la (directivo 2) nos tiene que informar para nosotros después dar la bajada a nuestros diferentes departamentos”[...] (D1)</p> <p>[...] “las observaciones de los mismos docentes, también solicitamos -pero nunca fue aceptada- poder</p>
--	--	--	---

		<p>grabar la clase para que nos dieran permiso para grabarla y después discutirla, observarla (sic), comentarla (sic), pero no llegamos a ese punto porque ningún docente quiso ser voluntario para esa actividad que pensamos realizar” [...]</p> <p>(Directivo 2)</p> <p>[...] ”yo personalmente no me impongo, porque a veces, porque más de alguien me ha dicho no es que tú debes , y yo les digo es que no, porque a mí no me hubiese gustado, porque ellos son profesionales, y yo les respeto, porque ellos conocen sus cursos” [...]</p> <p>(Directivo 2)</p> <p>[...] “yo de repente me pongo a pensar y digo por eso son más un poco individualistas en el trabajo porque no tengo un paralelo con quien conversar ``.[...] (Directivo 2)</p> <p>[...]” me gustaría saber, no sé... ideas de otros profes o cómo podríamos trabajar algún contenido en conjunto,</p>
--	--	---

			<p>generar alguna actividad que sea, no sé, por ejemplo, historia y lenguaje tienen muchísimas actividades para generar en conjunto, pero en qué momento”[...] (D2)</p> <p>[...] “No existe proceso de planificación conjunta y culturalmente creo que también es complejo, no sé si todos son tan receptivos a querer hacer un trabajo tan colaborativo [...] (D2)</p> <p>[...] “al final se continúan haciendo actividades, pero como por cumplir, en el papel, pero no se están realizando para que haga un efecto en relación a los objetivos de aprendizaje de los niños, se está como trabajando al paso”. (D 1)</p>
		<p>b) Toma de decisiones en torno al trabajo colaborativo</p>	<p>[...]”Hay cosas que yo tengo que pedirles de forma impositiva, las planificaciones que deben llegar al día, y eso, si no llega algo, mando un correito (sic), colega y ya, pero o que te llegue un informe un día X para tal día, también,</p>

			<p>son cosas que se tiene que pedir. Y que están estipuladas desde antes”[...] (Directivo 2)</p> <p>[...] “No es que tú les digas mañana me entrega esto no, no, hay un calendario, trabajamos con una programación. Están hasta los feriados. Si tú me dices, octubre, que va a ocurrir el acto académico, el encuentro de dos mundos le toca a tal curso, puede haber una modificación , pero tenemos un esqueleto , o sea , si llega una persona X, toma esto y ahí se va guiando”[...] (Directivo 2)</p> <p>[...] “al final se continúan haciendo actividades, pero como por cumplir, en el papel, pero no se están realizando para que haga un efecto en relación a los objetivos de aprendizaje de los niños, se está como trabajando al paso”. (D1)</p> <p>[...] “O sea, no nos hemos juntado de partida y no lo hemos conversado,</p>
--	--	--	---

			entonces, seguimos estando en el mismo punto, no sacamos nada con detectar una necesidad y saber que tenemos que solucionarla si nadie realiza una acción para poder mejorar”. (D3)
		c) Tiempo para la implementación del trabajo colaborativo	<p>[...] “En qué momento me siento yo, en qué momento me siento los profesores pie y de asignatura, en un tiempo que coincidamos las tres a trabajar. Y estamos hablando de tiempos que son extensos, porque el proceso creativo es extenso, no puedo sentarme media hora y recién ahí a lo mejor nacer una idea y va se va a estancar otra vez el trabajo, retomar la idea después lo mismo” [...] (D2)</p> <p>[...] “si he logrado generar en esos breves espacios de tiempo, un nivel de trabajo los días Lunes con mis colegas de Integración, pero como te lo planteaba yo anteriormente, va acompañado de diálogos muchas veces en recreos,</p>

			<p>en otros horarios, en WhatsApp, en el Biotren” [...] (D4)</p> <p>“Las instancias súper informales, es como en el recreo “profe (sic), sabe que hoy día pasó esto con su curso”, “profe (sic), pasó esto con no sé qué”, pero es yo y el profesor, también hay siete profesores más que le hacen clases al mismo curso y que tal vez también deberían estar interesados en la situación que ocurre, o de estrategias“. [...] (D2)</p> <p>[...] “Creo que la administración de los tiempos, que respeten en realidad. Porque se supone que estas instancias están, entonces, se supone que la reunión de departamento es una instancia para que sea un trabajo colaborativo”. (D2)</p> <p>[...] “para poder ir también realizando un trabajo con los demás docentes y que les sirva de experiencia en donde se puedan tomar</p>
--	--	--	--

			nuevas decisiones, donde se hagan ajustes y está el tiempo físico y el tiempo, temporal si se puede decir"- (Directivo 1)
3.- Identificar los desafíos existentes en torno al trabajo colaborativo en el establecimiento.	C3- NUDOS CRÍTICOS OBSERVADOS EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS.	Gestión para el trabajo colaborativo	<p>[...] “debiera verse la distribución de horarios mejor con los encargados de área, [...] a mí me llegan las horas de los profesores y cuantas horas tienen, y también he solicitado, por ejemplo, ojalá que las coordinaciones sean dos días para que realmente se vean frutos, pero tampoco han dado lugar a que sea así”.(D1)</p> <p>[...] actualmente no se explicita dentro de su carga horaria el momento para la planificación. Pero, buena idea estipularlo.” (Directivo 2)</p> <p>[...] “Tendría que distribuirse de mejor forma las dos horas, por ejemplo, el primer ciclo estar el día Lunes, o de primero a segundo estar el día Lunes o martes”. (D1)</p>

			<p>“Nosotros trabajamos con el 65% 35% [...] Prefiero que me hagan algo cortito (sic), porque yo no me voy a poner a leer cada una” [...] (Directiva 2)</p> <p>[...] “Y también debiera verse la distribución de horarios mejor con los encargados de área, porque por lo menos por mi lado, yo no distribuyo las horas de los PIE” [...]. (D1)</p> <p>[...] Y las horas de distribución tampoco las veo yo, el mismo tema de los horarios de las diferenciales tampoco puedo dar a las diferenciales en un horario que sea más factible para el aprendizaje porque nunca nos toman la opinión, por lo menos a PIE, del tema de los horarios. (D1)</p>
		<p>Articulación de estrategias metodológicas colaborativas</p>	<p>[...] “Se viene hablando hace tiempo, que no hay un método de enseñanza en el colegio para trabajar la lectura. En Kínder se trabaja el método Luz, Matte lo que</p>

			<p>cada docente o educadora quiera, en primero tampoco hay un método establecido” [...] (D3)</p> <p>[...] ”por ejemplo, Juanito Pérez necesita esto que vamos a hacer en conjunto, qué tipos de aprendizaje podemos ver para este curso a lo mejor viendo el mismo aprendizaje en diferentes asignaturas, no es trabajo en comunión con los diferentes departamentos, yo creo que es más que nada lo que falta” [...] (D1)</p> <p>[...] “no es una información que no se sepa, porque eso se ha trabajado y se ha hablado por años con UTP y se le ha dicho que lo que nosotros necesitamos es un lineamiento de cuál es el método que se va a utilizar a nivel de establecimiento para poder trabajar la lecto-escritura, y hasta el momento no hemos recibido nada”[...] (D3)</p>
--	--	--	---

			<p>[...]” me gustaría saber, no sé... ideas de otros profes o cómo podríamos trabajar algún contenido en conjunto, generar alguna actividad que sea, no sé, por ejemplo, historia y lenguaje tienen muchísimas actividades para generar en conjunto, pero en qué momento”[...] (D2)</p>
--	--	--	---

SUBCATEGORÍAS	CATEGORÍAS
SC1- Definición compartida de trabajo colaborativo	C1-PRÁCTICAS DE TRABAJO COLABORATIVO IMPLEMENTADAS EN EL ESTABLECIMIENTO
SC2-Prácticas colaborativas instauradas	
SC3-Distribución horaria para el trabajo colaborativo	
SC4-Procesos de Planificación en el trabajo colaborativo	
SC5-Acompañamiento al Aula como instancia de trabajo colaborativo	
SC6-Percepción sobre las instancias colaborativas	C2-PERCEPCIONES SOBRE EL TRABAJO COLABORATIVO DE DOCENTE Y DIRECTIVOS
SC7-Toma de decisiones en torno al trabajo colaborativo	
SC8-Tiempo para la implementación del trabajo colaborativo	
SC9-Gestión para el Trabajo colaborativo	C3-NUDOS CRÍTICOS OBSERVADOS EN EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS.
SC10-Articulación de estrategias y metodologías colaborativas	

Fuente: Tabla de categorías (*Fuente de elaboración propia*).

Anexo 2- Pauta de entrevista

Anexo N°1

Pauta de preguntas guía entrevista semiestructurada

Estimado participante, a continuación, realizaremos entrevista semiestructurada en torno al constructo de Cultura colaborativa, indagando en la percepción sobre las prácticas docentes y los procesos de gestión dentro del Colegio San Pedro Coronel, en torno a la colaboración docente.

Este estudio se enmarca en el proceso de diagnóstico a desarrollar por estudiantes del Programa de Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad de Concepción.

Dimensión 1- *Cultura de Colaboración y percepción docente del trabajo colaborativo*

D1-Conocer las percepciones de los directivos en torno a la cultura de colaboración implementada en el establecimiento.	1.1.- ¿Cuál es su opinión en torno al trabajo colaborativo en los establecimientos educacionales?
	1.2.- ¿Cómo se efectúa el trabajo colaborativo entre los docentes del establecimiento?
	1.3.-.Cómo se generan los equipos para desarrollar este trabajo?
	1.4.- ¿En qué instancias se propicia el trabajo colaborativo entre docentes y personal del establecimiento.
	1.5.- ¿Los docentes y asistentes de la educación cuentan con horas no lectivas, dentro de su carga horaria para desarrollar esta actividad?
	1.6.- ¿En qué acciones se evidencia el trabajo colaborativo dentro de los funcionarios del establecimiento?
	1.7.- ¿Cómo visualiza usted que los docentes organizan, aplican y entregan los resultados de su trabajo colaborativo?

Dimensión 2- Gestión administrativa y gestión del tiempo no lectivo en el trabajo colaborativo docente.

<p>D2- Identificar los factores administrativos y gestión del tiempo no lectivo en el trabajo colaborativo docente.</p>	<p>2.1.- ¿Existe seguimiento y monitoreo de las horas no lectivas de los docentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de afirmación, ¿cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo? • En caso de negación, ¿por qué considera que no se ha llevado una implementación de estos procesos?
	<p>2.2.- Los docentes cuentan con un espacio físico para reunirse y trabajar colaborativamente. ¿Podría relatar alguna experiencia?</p>
	<p>2.3.- ¿De qué manera, considera usted, que se podrían organizar los espacios para potenciar el encuentro, la colaboración y el desarrollo de nuevas experiencias educativas?</p>
	<p>2.4.- ¿Qué estrategias se establecen a nivel directivo, para compartir objetivos y acciones en los diferentes ámbitos del trabajo colaborativo entre funcionarios?</p>
	<p>2.5.- ¿En qué acciones se evidencia el trabajo colaborativo dentro del equipo directivo?</p>
	<p>2.6.- ¿Qué resultados o acciones concretas (planificación de clases, material, cohesión grupal) generan el trabajo colaborativo instaurado en la institución?</p>

Dimensión 3- Rol del liderazgo intermedio para la colaboración

<p>D3- Describir cuales son las prácticas y estrategias implementadas por los liderazgos intermedios en la</p>	<p>3.1.- ¿Qué instancias de trabajo colaborativo entre el jefe de UTP y los coordinadores de departamento para la mejora de las prácticas docentes?</p>
	<p>3.2.- ¿Qué estrategias se promueven entre líderes intermedios (Jefe de UTP y los coordinadores de departamento) para favorecer las prácticas colaborativas?</p> <p>(compartir actividades de intercambio de información y de materiales que favorezcan el trabajo conjunto)</p>
	<p>3-3-¿En qué acciones concretas se visualiza el trabajo colaborativo entre el Jefe de UTP y los coordinadores de departamento?</p>

colaboración de la institución.	3.4.- ¿Qué acciones de reconocimiento y valoración de prácticas de trabajo colaborativo se realizan en el colegio?
---------------------------------	--

Anexo n°2-

Pauta de Preguntas guía Focus Group Docente-

”Prácticas de Colaboración Docente”

Fecha:
Hora:
Moderador:

Estimado participante, a continuación, realizaremos Focus Group en torno al constructo de Cultura colaborativa, indagando en la percepción sobre sus prácticas docentes y los procesos de gestión dentro del Colegio San Pedro coronel.

Dicho focus a docentes busca determinar tres posibles causas de la baja percepción hacia las prácticas de colaboración entre docentes, 1. Gestión y control de tiempo no lectivo; 2. Disposición y motivación de los docentes a la colaboración; 3. Cumplimiento de las funciones del liderazgo intermedio.

Este estudio se enmarca en el proceso de diagnóstico a desarrollar por estudiantes del Programa de Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad de Concepción hacia el sistema escolar.

Dimensión 1- *Cultura de Colaboración y percepción docente del trabajo colaborativo*

Objetivo específico	Preguntas
D1-Conocer la percepción docente en torno a la cultura de colaboración implementada en el establecimiento.	1.1.- ¿Qué consideran ustedes que son prácticas de colaboración entre docentes?
	1.2.- ¿Cómo se refleja la colaboración docente dentro de su establecimiento o cuales de estas prácticas anteriores la implementan en su establecimiento?
	1.3.- ¿Qué actividades realizadas por los docentes, se evidencia el trabajo colaborativo dentro de los docentes del establecimiento?
	1.4 Considera que las instancias de colaboración docente, análisis de los productos del trabajo en conjunto son sistemáticas o circunstanciales.

	1.5.- ¿Cuáles estrategias o acciones en torno al trabajo colaborativo usted implementaría?
--	--

Dimensión 2- Gestión administrativa y gestión del tiempo no lectivo en el trabajo colaborativo docente.

D2-Identificar los factores administrativos y gestión del tiempo no lectivo en el trabajo colaborativo docente.	2.1.- ¿Qué estrategias han implementado los directivos para favorecer el trabajo colaborativo?
	2.2.- ¿Cómo se monitorea el trabajo colaborativo que se realiza?
	2.3.- ¿En qué acciones, relacionadas al trabajo colaborativo, usted utiliza sus horas no lectivas en el establecimiento?
	2.4.-En cuanto a la distribución de su carga horaria, ¿cómo es la distribución de los tiempos lectivos y no lectivos?
	2.5.-Y dentro de esta distribución, ¿Existen horas definidas para trabajo colaborativo? , ¿Quién y cómo se realiza esta distribución?

Dimensión 3- Rol del liderazgo intermedio para la colaboración

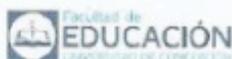
D3-Describir las prácticas y estrategias implementadas por los liderazgos intermedios en la	3.1.- ¿Existen estrategias colaborativas implementadas por el Jefe de UTP y los coordinadores de departamento socializadas con los funcionarios?
	3.2.- ¿Qué acciones de retroalimentación se realizan para evaluar el trabajo colaborativo entre el Jefe de UTP y los coordinadores de departamento?
	3.3.- ¿Qué acciones se realizan para comunicar las buenas prácticas del trabajo colaborativo entre pares?

colaboración de la institución.	3.4.- ¿Cuáles acciones de reconocimiento de buenas prácticas de trabajo colaborativo se realizan en el establecimiento?
---------------------------------	---

Fuente:

- Aquea, V. K. B. (2020). *Plan de trabajo colaborativo para la definición de aprendizajes claves entre docentes de matemática de un colegio particular subvencionado de la Serena* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)).
- Fromm, G., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2017). Línea de base para el monitoreo y evaluación del efecto de las acciones formativas del Centro en establecimientos públicos. *LIDERES EDUCATIVOS: Valparaíso*. Recuperado desde: <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/linea-de-basepara-el-monitoreo-y-evaluacion-del-efecto-de-las-acciones-formativas-del-centro-enestablecimientos-publicos>.
- Molina, C. A., & López, F. S. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Psicología escolar e educacional*, 23.
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista docencia*, 60, 5-13.
- Sarzosa Ahumada, S. Y. (2017). Diseño de una propuesta de trabajo colaborativo docente para la mejora de los aprendizajes en un colegio particular subvencionado de la Región de Coquimbo.

Anexo 3- Consentimiento sobre intervención



Concepción, 16 de mayo de 2022

Señora
Margarita Wackerling Mardones
Directora Colegio San Pedro
Coronel
Presente

Estimada Directora

Junto con saludarle cordialmente, solicito a usted tener a bien autorizar la aplicación de instrumentos y/o entrevistas para medir prácticas de trabajo colaborativo del aula en el establecimiento educativo. Esta actividad es parte de las acciones que desarrolla el Magíster en Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad de Concepción hacia el sistema escolar. También nos permite enriquecer el proceso metodológico formativo que realiza el Programa.

Es a partir de lo anterior que solicitamos su autorización expresa y por escrito, para que los/las profesionales que se indican, levanten información en el establecimiento que usted dirige, a través de aplicación de instrumentos, entrevistas individuales y/o grupos focales a diferentes estamentos del establecimiento.

Cabe señalar que los datos que arroje esta aplicación serán utilizados solo con fines de formación y estudio, por tanto, se resguardará la confidencialidad de quienes respondan y del establecimiento mismo. En este sentido, se conocerán resultados a niveles generales y consolidados. Solicitud de información a niveles individuales no serán entregadas ni a dirección del establecimiento, ni sostenedor, ni personereros del MINEDUC. Los/las profesionales Leonardo Alveal Weber, Sandra Salazar Yáñez y Bárbara Terán Oyarzua responsables de la actividad se comunicarán con usted con la debida anticipación para coordinar aplicación y/o entrevistas.

Adjunto, usted encontrará un documento de consentimiento informado. En caso de estar de acuerdo, solicitamos completar y firmar, entregándolo a las/los responsables de equipo que levantarán la información.

Agradeciendo su apoyo valioso, se despide

Dr. Jorge Ulloa Garrido
Director
Magíster en Gestión y liderazgo educativo

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Quién firma este documento está informado y autoriza a la aplicación de instrumentos y/o entrevistas para realizar un levantamiento de información del **Colegio San Pedro de Coronel**.

Se preservará la confidencialidad de la identidad de los participantes y del establecimiento y se usará los datos con los propósitos señalados en nota adjunta, codificando la información y manteniéndola en archivos seguros que no impliquen ningún riesgo para los participantes.

Estoy informado por el Dr. Jorge Ulloa Garrido acerca de los instrumentos y propósitos de los datos a recoger. Sé que puedo contactarme con Sr. Ulloa a través del correo jorulloa@udec.cl. También comprendo que puedo renunciar o detener esta recogida de datos en cualquier momento.

Nombre Directora:

Margarita Wackering Marobones

Firma Directora:

[Handwritten signature]



Fecha:

19/05/2022