

El trabajo Colaborativo: Una Herramienta para promover y mejorar la interacción pedagógica
entre directivo y docente

Mónica Patricia Sanjuan Forero
Aura Patricia Salamanca Rodriguez

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Especialización en Gerencia Educativa
Chía, Cundinamarca
2023

El trabajo Colaborativo: Una Herramienta para promover y mejorar la interacción
pedagógica entre directivo y docente

Mónica Patricia Sanjuan Forero
Aura Patricia Salamanca Rodriguez

Trabajo de grado presentado para optar por el título de especialista en Gerencia Educativa

Asesora:
Angela María Rubiano Bello
Doctora en Educación e Innovación (C)
Universidad de Investigación e Innovación de México

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Especialización en Gerencia Educativa
Chía, Cundinamarca

2023

Nota de Aceptación

Director

Evaluador 1

Evaluador 2

Chía, Cundinamarca, diciembre de 2023

Dedicatoria

A Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y proveedor en este nuevo logro de mi vida. A mi esposo Alexander Gutiérrez Vargas quien ha sido mi ayuda, apoyo, fortaleza y Coach de vida para acompañarme, a mis hijos Samuel Elías, Nadia Carolina, Daniel Alfonzo y Ana Sofía quienes me han impregnado su fuerza y entusiasmo para alcanzar mis objetivos, a mis padres Cesar Augusto Sanjuan Pacheco y Raquel Forero de Sanjuán, mis suegros Jaime Gutiérrez y Romelia Vargas quienes siempre me han tenido una extrema confianza y apoyo incondicional como mis mayores líderes, por su legado en mí, a mis hermanos Yamile, Mayra y Cesar, por su comprensión y apoyo.

De manera muy especial a mis guías espirituales Iglesia Cristiana Integral Casa sobre La Roca Bogotá, quien siempre han estado para acompañarme, a los miembros de mi red de apoyo. A todas mis compañeras y compañeros de estudios, quienes compartieron esta experiencia de crecimiento.

Especialmente dedicada a mis docentes, directivos docentes, docentes orientadores, del colegio distrital Las Américas IED, porque me permitieron enriquecerme y reconocer que el valor del esfuerzo no es en vano y que todo tiene su recompensa.

Mónica Patricia Sanjuan Forero

Dedico este logro al universo y a mi familia por ser ese gran soporte y acompañamiento en el transcurso de mi vida, pero especialmente a la vida por permitirme ser quien soy gracias a todas las experiencias que he logrado experimentar en el transcurso de este maravilloso viaje.

Aura Patricia Salamanca Rodríguez

Agradecimientos

Agradecimiento especial a mi compañera Mónica por su bello gesto en permitirme participar en la intervención del trabajo en la institución donde labora.

Por otra parte, un gran agradecimiento y reconocimiento a nuestra maestra Angela Rubiano por su acompañamiento, guía y paciencia durante el desarrollo de esta investigación.

A la vida tan maravillosa por permitirme llenarme de alegrías y satisfacciones al lograr culminar mis estudios.

Aura Patricia Salamanca Rodriguez

Quiero dar gracias infinitas a mis compañeras y compañeros de las distintas asignaturas, quienes realmente comprometidas y comprometidos, ofrecieron lo mejor de sí, en lo personal, académico y profesional, para construir conocimiento.

A cada uno de nuestros docentes de la Universidad de la Sabana, por ser las guías claves en nuestra especialización.

A nuestra tutora Ángela María Rubiano Bello, por acogernos, entendernos y apoyarnos en todo este hermoso proceso y quien ha tenido la paciencia y dedicación en la revisión de este trabajo, lo cual ha sido fundamental para culminar esta investigación de forma exitosa y a gran nivel.

A mi compañera Aura por no rendirse a pesar de las vicisitudes y demostrarme que un equipo es muy importante para lograr el éxito.

Mónica Patricia Sanjuan Forero

Tabla de Contenido

INTRODUCCION	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Contexto institucional.....	13
1.2 Descripción del problema	15
1.3 Formulación del problema	18
1.4 Justificación	18
1.5 Objetivos.....	22
1.5.1 General.	
1.5.2. Específicos	22
2. MARCO DE REFERENCIAL	23
2.1 Antecedentes	23
2.1.2. Marco Legal	30
2.1.3 Marco Teórico.....	32
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
3.1 Tipo de investigación	Error! Bookmark not defined.
3.2 Diseño de investigación.....	52
3.4. Instrumentos de recolección de información	61
3.5. Procedimientos.....	69
4.1 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
4.1 Resultaos.....	75
4.1.1 Entrevistas	75
4.1.1.2 <i>Resultados por agrupamiento en categorías:</i>	89
4.2 OBSERVACIONES:.....	90

4.2.1 Unidades de análisis y agrupamiento en categorías de los datos recolectados en observaciones de reuniones institucionales	94
4.3 Análisis de Datos	96
4.3.1 Discusión de Resultados.	103
4.3.1.1 Importancia del trabajo colaborativo.	103
4.3.1.2 Aspectos que inciden en el trabajo colaborativo	104
4.3.1.3 Estrategias que favorecen el desarrollo del trabajo colaborativo.....	104
4.4 Confiabilidad y validez.....	106
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías y códigos de análisis asociados a los instrumentos.	62
Tabla 2. Tabla de observación de acuerdo a las Categorías y códigos de análisis asociados a los instrumentos	64
Tabla 3. Relación de Objetivos Específicos y Técnicas de Recolección de Información.	68
Tabla 4. Categorías y códigos de análisis asociados a los instrumentos.....	72
Tabla 5. Datos recolectados en entrevistas aplicadas a docentes.	83
Tabla 6. Datos recolectados en entrevistas aplicadas a docentes directivos y orientadores.	88
Tabla 7. Unidades de análisis y agrupamiento en categorías de los datos recolectados en entrevistas a docentes, directivos docentes y orientadores.	90
Tabla 8. Datos recolectados en observaciones realizadas en reuniones institucionales	93
Tabla 9. Unidades de análisis y agrupamiento en categorías de los datos recolectados en observaciones de reuniones institucionales.	95
Tabla 10. Agrupamiento de datos.	96
Tabla 11. Aspectos comunes encontrados en los docentes, directivos docentes a través de las entrevistas y observaciones.	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características del trabajo colaborativo40

Figura 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow.47

Figura 3. Las fases de la metodología que se aplica desde la Investigación-Acción se describe en el esquema siguiente,55

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. CONSENTIMIENTO INFORMADO..... 121

ANEXO B . OBSERVACIONES EN ENTIDAD EDUCATIVA DE REUNIONES DOCENTES.
..... 122

RESUMEN

La presente investigación pretendió analizar la incidencia del trabajo colaborativo en la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio las Américas IED, con el fin realizar un diagnóstico cuyo objetivo fue caracterizar la forma en que directivos y docentes establecen sus interacciones, e identificar las falencias y afectaciones que dificultan la colaboración en el ámbito pedagógico de su trabajo. Además de establecer cuáles son los aspectos que pueden generar motivación para el fortalecimiento de la interacción en directivos y docentes, a través de la propuesta de trabajo colaborativo y finalmente, diseñar una propuesta que promueva el trabajo colaborativo entre directivos docentes y docentes.

El estudio tiene un enfoque cualitativo descriptivo, en tanto que, pretende captar la percepción de la realidad del contexto escolar, principalmente de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de la institución Colegio Las Américas IED.

Para poder llegar a una conclusión firme y confiable sobre el tema del trabajo colaborativo y su incidencia en los espacios institucionales educativos y su relación con la interacción entre docentes y directivos docentes, es necesario tener en cuenta las experiencias y puntos de vista de los participantes, sus comportamientos, sus opiniones y los significados que le dan a sus experiencias. Por otra parte, la investigación demostró los beneficios de trabajar juntos y abrió la puerta a propuestas específicas de colaboración.

Estas estrategias tienen como objetivo mejorar la interacción entre los educadores y fomentar el trabajo en equipo en todos los niveles, así mismo, se proporcionó una visión detallada de las prácticas existentes para las cuales se sugiere utilizar siempre que sea posible el entrenamiento en habilidades sociales.

INTRODUCCION

El propósito de este estudio es investigar cómo el trabajo colaborativo afecta la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio Las Américas IED. El proceso se inició identificando las complejidades de las relaciones en el ámbito educativo, describiendo el problema de manera precisa y detallando el contexto institucional.

Antes de revisar los antecedentes, el marco legal y teórico en el que se sustenta la investigación, se establecieron objetivos generales y específicos para comprender mejor la dinámica y los factores que afectan la interacción pedagógica. La metodología, destacada en la Sección 3, adoptó un enfoque cualitativo descriptivo para analizar en detalle las percepciones y experiencias de los educadores. Los objetivos de este capítulo son definir el tipo de investigación, el diseño de la investigación y los instrumentos de recogida y análisis de datos (3.1 - 3.11).

En el análisis de datos (Sección 4), se centró nos centraremos en la interpretación de los resultados obtenidos a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios, buscando comprender las percepciones de los educadores sobre el trabajo colaborativo y su impacto en la interacción pedagógica. El plan de acción (Sección 5) se plantea en los resultados de la investigación para abordar las deficiencias detectadas y proponer estrategias para reforzar la colaboración entre directivos y profesores, contribuyendo así a la mejora continua.

Las conclusiones (Sección 6) presentan los hallazgos clave, y las recomendaciones sugieren vías para el desarrollo futuro. Este estudio busca proporcionar una visión clara y práctica para comprender y mejorar la interacción pedagógica a través del trabajo colaborativo en el Colegio Las Américas IED.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Contexto institucional

El Colegio Las Américas IED, se encuentra ubicado en Distrito Capital de Bogotá, en la localidad de Kennedy, barrio Camilo Torres, en la dirección calle 38 c sur no. 73 a 93.

Es una institución de naturaleza Estatal, carácter Mixto, calendario A, que opera en jornadas mañana y tarde, cuenta con aulas diferenciales, síndrome de Down, Déficit cognitivo, autismo, Primera infancia, Básica primaria, Primaria acelerada, Básica secundaria, Educación media, Articulación: convenio SENA – SED con el Técnico en Asistencia Administrativa, Diseño de Medios Audiovisuales, Diseño Tecnológico Automatizado. Organizada por Dimensiones, áreas y niveles. Frente a la planta docente cuenta con 84 docentes, 6 directivos y 6 administrativos.

El Proyecto Educativo Institucional del colegio “Las Américas” se titula: “Hombres y Mujeres Generadores de Cambios en la Sociedad”, es producto del proceso de reflexión y formulación que realiza la comunidad educativa, para explicitar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre el individuo y su sociedad, el concepto de educación que sustenta nuestro quehacer y el compromiso de todos los estamentos para promover una gestión educativa de calidad, que permita la formación integral de los estudiantes y su participación responsable en la sociedad.

Cada uno de los estudiantes es un proyecto y una tarea educativa y social sin fin, con predisposición y posibilidades que puede desarrollar en el mundo de la cultura. Además, el colegio propende por la estimulación para apropiarse críticamente del saber, la técnica, las costumbres, los valores y creencias para que conserve, cree, transforme y perfeccione esa cultura y para que moldee su ser individual y social.

La institución es considerada fortaleza en la localidad y en la ciudad por ser pionera en el trabajo con la Inclusión Educativa y las aulas diferenciales, además, de su fortaleza en el desarrollo de habilidades sociales en los estudiantes.

La visión del Colegio Las Américas Institución Educativa Distrital, lo plantea en lapso de diez años llegar a ser: Una institución educativa abierta con procesos flexibles, con una adecuada organización docente administrativa, que responda a las necesidades de los educandos, formándolos para la vida en procura de su desarrollo integral en el SER y HACER como Constructo de su Proyecto de Vida, que responda a los intereses y necesidades propias y colectivas que les permita ser competentes en el ámbito personal, familiar, escolar y laboral. Capaz de gestionar orientar y facilitar procesos de cualificación de la relación social pedagógica y la construcción de una sociedad más justa y humana, promocionando ambientes de reconocimiento, respeto y practica de los derechos Humanos que conlleven a una sana convivencia en los diferentes ámbitos donde se encuentre.

Por ser una institución que reconoce y respeta la diversidad, la pluriculturalidad, formadora en habilidades y competencias que contribuyen en el campo laboral y emprendedora para construir su proyecto de vida. Involucrando en dichos procesos a la familia, los niños, las niñas, los jóvenes de nuestra institución dentro de los programas de Aulas regulares, Aulas de Atención Exclusiva, Programa Volver a la Escuela y el Programa de Inclusión de estudiantes con discapacidad intelectual leve, docentes directivos docentes y padres de familia que acompañan nuestros procesos de formación y Media Vocacional, que estimule el educando la comprensión sobre el sentido y significado del estudio y su concreción en su Proyecto de Vida.

En el colegio se trabaja por generar sensibilidad y conciencia social frente a la diversidad, desde el reconocimiento y respeto por el derecho a la equidad y tolerancia ante la diferencia. Generadora de nuevas posibilidades académicas y laborales para sus egresados. Fomenta en los estudiantes procesos encaminados a desarrollar el carácter crítico y propositivo para aportar a la transformación social en determinado contexto. Genera herramientas con estilos de vida en el ámbito de la prevención, promoción y formación con, los estudiantes, padres de familia, docentes y administrativos con apoyo de las entidades intersectoriales.

La institución es líder en el proceso de innovación que busca la solución de problemas concretos del contexto local y distrital a partir del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información. Competitiva frente a la comunidad de la Localidad Octava y de la ciudad de Bogotá por su alto nivel académico organizativo-administrativo y de convivencia entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.

De acuerdo a la Misión del Colegio las Américas I.E.D es una institución pública, mixta de educación formal, respetuosa de la diversidad e incluyente. Ubicada en la localidad Octava, barrio Camilo Torres. Se identificamos con el PEI “Hombres y Mujeres Generadores de Cambios en la Sociedad”. Tiene como objetivo formar con énfasis en valores e integralmente a sus estudiantes, estimulando el desarrollo de su autonomía, afectividad, pensamiento crítico, sabiduría, respeto por la diversidad y formulación del proyecto de vida, permitiéndole desempeñarse hábilmente en lo personal, familiar, socio – cultural, político y ambiental en el reconocimiento y practica de los Derechos Humanos. Además, orientamos hacia la educación superior, laboral y emprendimiento.

1.2 Descripción del problema

Al analizar el trabajo colaborativo entre docentes y directivos en el Colegio Las Américas IED, es importante señalar que se ha identificado que la participación de los docentes en la creación

de proyectos institucionales es poca y esto se puede evidenciar en las escasas inscripciones a las convocatorias institucionales de proyectos educativos y que sus interacciones y nivel de importancia que le dan al trabajo colaborativo son poco enfocadas, tal como se mencionó en los apartados previos. Por lo anterior se hace necesario que estos modelen sus interacciones a través de estrategias de trabajo colaborativo, debido a que se evidencia que no hay acciones que permitan fortalecer sus interacciones y estas a su vez no favorecen la creación o participación en proyectos pedagógicos.

Valenti (1994) plantea que la calidad educativa atañe a todos los ámbitos de la persona, (p. 28-32) se hace necesario que estos encuentren en el trabajo colaborativo, una herramienta básica que fortalece sus interacciones y su nivel propositivo en cuanto a proyectos educativos se refiere.

La estrategia por diseñar para el fortalecimiento de las interacciones de los docentes por medio del trabajo colaborativo debe motivar la formación en las competencias profesionales del profesorado, fortaleciéndolos en la utilización de una herramienta tan importante como lo es el trabajo colaborativo, para apoyar a otros docentes y directivos en la creación y fortalecimiento de nuevos proyectos. Esto permitiría la formación de docentes y directivos docentes que hagan parte de la transformación continua de sus instituciones que, de por sí, sean miembros que aprenden y mejoran continuamente a través del trabajo colaborativo y lo promueven.

Por ello es de vital importancia analizar la incidencia del trabajo colaborativo en la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio las Américas IED.

Para poder llegar a una conclusión firme y confiable sobre el tema del trabajo colaborativo y su incidencia en los espacios institucionales educativos y su relación con la interacción entre docentes y directivos docentes, es necesario tener en cuenta las experiencias y puntos de vista de los participantes, sus comportamientos, sus opiniones, los significados que le dan a sus experiencias, etc. Permitiendo evidenciar de una mejor manera los procesos que favorecen o no

favorecen perjudican el trabajo colaborativo que se da entre los docentes y directivos docentes y cómo estas interfieren de manera contundente en las interacciones personales y laborales como en la proposición y ejecución exitosa, eficaz y efectiva proyectos educativos.

De esta manera se propone que la estrategia del trabajo colaborativo es la adecuada para promover y mejorar la interacción entre directivos y docentes en la creación de proyectos educativos de la institución Colegio las Américas IED.

1.3 Formulación del problema

Como líderes educativos encargados de impulsar una educación de calidad conviene reflexionar sobre los aspectos que pueden influir en la gestión académica, sobre todo las interacciones entre docentes y como estas influyen en la creación o proposición de proyectos educativos, ya sea de una forma positiva o negativa. Esto se afirma, teniendo en cuenta que los estudios sobre calidad de la educación evidencian que la práctica pedagógica del docente es el primer factor que incide en el aprendizaje de los estudiantes y por tanto todo aquello que redunde en el desarrollo profesional de los educadores se reflejará en las aulas.

Cada uno de los actores educativos (docentes, directivos docentes) dentro del ámbito educativo es pieza fundamental en el engranaje de la construcción de nuevas sociedades y no es propicio hablar de individualidades. Es por eso que este trabajo abordará en particular, cómo los docentes se ayudan entre ellos y los directivos para que ese engranaje funcione desde sus interacciones y relaciones generales, indagando sobre los aspectos que ayudan y aquellos que desmejoran los procesos colaborativos entre docentes de una institución educativa y que esto a su vez les permita ser más propositivos en la creación de proyectos educativos o en su defecto la ejecución de los existentes, permitiendo que la institución se transforme y trascienda.

Por ello es necesario, indagar ¿De qué manera el trabajo colaborativo podría promover y mejorar la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio las Américas IED?

1.4 Justificación

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). Su importancia radica en que es una de las herramientas que implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca (Clavo, 2014).

Este proceso posibilita que los docentes y directivos estén involucrados de manera conjunta y continua en el análisis monitoreo y comprensión de lo que sucede dentro de las aulas permitiendo el desarrollo estrategias, tales cómo, elegir un equipo adecuado, promover un ambiente de colaboración, mantener una comunicación abierta, generar confianza y fomentar un sentido de pertenencia, además promoviendo el compartir experiencias de carácter colaborativo que les permite analizar e investigar juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, donde tienen la oportunidad de dialogar y reflexionar entre ellos y/o con otros miembros de la comunidad educativa, detectando necesidades, pensando la mejor manera de abordarlas, pensando la mejor manera de abordarlas compartiendo experiencias y tomando decisiones con el fin último de apoyar el aprendizaje de los estudiantes, (Docentemas, s.f.).

De esta forma, se permite una mayor interacción entre los integrantes de un grupo o equipo de trabajo, se promueve la sinergia y la cohesión entre docentes y directivos y donde tienen la posibilidad de reflexionar, debatir y contrastar sus puntos de vista de forma continua, llegando a acuerdos que les permiten extender y unificar criterios pedagógicos.

Todo lo anterior permite evidenciar que el Trabajo Colaborativo entre docentes y directivos, permite plantear y ejecutar proyectos, programas y estrategias de trabajo, promoviendo la participación conjunta en proyectos y el intercambio permanente de información y conocimientos entre los miembros de la comunidad. Por lo tanto, se puede afirmar que el presente estudio tiene relevancia social e implicaciones prácticas que pueden derivarse de sus hallazgos.

En la institución educativa Colegio Las Américas, la participación de los docentes en la creación de proyectos institucionales, es poca y esto se puede evidenciar en las escasas inscripciones a las convocatorias institucionales de proyectos educativos, se hace necesario indagar cómo las interacciones entre docentes y directivos docentes pueden afectar de manera positiva o negativa la gesta proyectos que benefician a toda la comunidad educativa.

El trabajo colaborativo entre docentes como objeto de estudio ha sido explorado en la literatura sobre desarrollo profesional de los docentes en la escuela. Se ha encontrado que dicho trabajo tiene ventajas en aumentar las probabilidades de encontrar más y mejores soluciones para favorecer los aprendizajes de los estudiantes (Vaillant, 2016), los docentes sienten más seguridad de implementar la propuesta validadas por el colectivo en el aula favoreciendo así la innovación de sus prácticas pedagógicas, además potencia el liderazgo pedagógico en todos los docentes (Ministerio de Educación Nacional - MEN, s.f), y el establecimiento de redes de colaboración en donde la responsabilidad por los aprendizajes depende del trabajo coordinado de distintos actores y genera entonces mayores niveles de confianza y relaciones de reciprocidad entre sus profesionales (Hargreaves, 2001), generando una cultura de mejoramiento continuo y de altas expectativas (Hattie, 2015; MEN, s.f).

Por tanto, es importante saber cómo trabajan de forma colaborativa los docentes del Colegio Las Américas con el fin de descubrir las necesidades y así mismo, poder brindar estrategias que contribuyan al mejoramiento de las interacciones como elemento indispensable dentro del proceso de comunicación e identificar cómo puede potenciarse dicha colaboración.

Teniendo en cuenta lo anterior, generar una estrategia que propicie mayores espacios de colaboración entre estos, permitiría que fueran más propositivos en cuanto a los proyectos

educativos y su ejecución en la institución educativa, siendo así muy importante implementar la estrategia de trabajo colaborativo.

A partir de este trabajo de grado se pretende implementar el trabajo colaborativo como estrategia para promover y mejorar la interacción entre directivos y docentes que facilite y promueva la creación de proyectos educativos en la institución. Para esto se hace necesario realizar una indagación la cual será insumo para implementación de esta estrategia, todo esto teniendo en cuenta las políticas institucionales y planes de mejoramiento del colegio Las Américas IED.

Implementar el trabajo colaborativo como herramienta que permite mejorar las interacciones entre docentes y directivos, propiciaría no solo su aplicación en una institución educativa en específico, sino que ésta se podría implementar en otras instituciones, no solo porque requieran elementos que fortalezcan sus interacciones, sino para potencializar las ya existentes, lo cual beneficiaría significativamente a toda la comunidad educativa donde fuera implementada esta estrategia.

1.5 Objetivos

1.5.1 General.

Analizar la incidencia del trabajo colaborativo en la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio las Américas IED.

1.5.2. Específicos.

Realizar un diagnóstico de caracterización sobre la forma en que directivos y docentes establecen sus interacciones, con el fin de identificar las falencias y afectaciones que dificultan la colaboración en el ámbito pedagógico su trabajo.

Identificar cuáles son los aspectos que pueden generar motivación para el fortalecimiento de la interacción en directivos y docentes, a través de la propuesta de trabajo colaborativo.

Diseñar una propuesta de trabajo que promueva el trabajo colaborativo entre directivos docentes y docentes para el fortalecimiento de las interacciones entre docentes y directivos.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes

2.1.1 Preámbulo conceptual

La interacción social se refiere al proceso en el cual los individuos se relacionan entre sí, ya sea de forma verbal o no verbal, con el objetivo de compartir información, ideas, emociones y establecer conexiones sociales. Es un aspecto fundamental de la vida humana y juega un papel importante en el desarrollo personal, la formación de identidad, el bienestar emocional y el funcionamiento de la sociedad en general. Es evidente que para lograr implementar el trabajo colaborativo se requiere que los integrantes de la institución en la cual se desarrolló el proyecto fomenten la interacción como un medio de intercambio de ideas y para lograr acuerdos en el momento que se necesiten.

La interacción social puede ocurrir en diferentes contextos, como en el hogar, la escuela, el trabajo o en situaciones sociales informales, como fiestas o reuniones. Puede ser cara a cara, a través de la tecnología o incluso a través del arte y la cultura. La interacción social también puede ser influenciada por factores culturales como el género, la edad o el estatus social. Por ejemplo, las normas sociales pueden variar en diferentes culturas y lo que se considera apropiado en una sociedad puede no serlo en otra.

Existen diferentes tipos de interacción social, como las conversaciones, el lenguaje corporal, las expresiones faciales, el contacto visual y el uso de normas sociales. Estas formas de comunicación permiten a las personas expresar sus ideas, opiniones y emociones, así como comprender a los demás y establecer vínculos emocionales. Dicho lo anterior, se entiende que las interacciones se convierten en elementos de comunicación se convierte en un elemento

En resumen, la interacción social es esencial para el funcionamiento de la sociedad y para el bienestar emocional y desarrollo personal de los individuos. Nos permite conectarnos con los demás, compartir información y experiencias, y establecer relaciones significativas.

Existen diferentes clases de interacción social, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

1. Interacción personal: Es la forma más básica de interacción social, que implica la comunicación directa entre dos personas. Incluye las conversaciones cara a cara, el contacto visual, los gestos y expresiones faciales.

2. Interacción grupal: Se refiere a la interacción entre un grupo de personas que comparten un objetivo común o están involucradas en una actividad conjunta.

3. Interacción masiva: Se produce cuando una persona se relaciona con una gran audiencia, como en una conferencia, un discurso político o un concierto. En este tipo de interacción, el mensaje se transmite a través de medios de comunicación masivos, como la televisión, la radio o internet.

4. Interacción virtual: Es aquella que ocurre a través de medios digitales y tecnológicos, como las redes sociales, los chats, los videojuegos en línea, etc. A través de estos medios, las personas pueden comunicarse y relacionarse a distancia.

5. Interacción formal e informal: La interacción formal se refiere a situaciones en las que las normas de comportamiento son más estrictas, como en el ámbito laboral o en eventos formales. La interacción informal, en cambio, se da en situaciones más relajadas y sin restricciones, como entre amigos o familiares.

Por otro lado, las habilidades sociales como todas las habilidades interpersonales y de grupo se pueden potenciar con base en el conocimiento y buscando apoyo en los estudiosos del tema. Estas habilidades, tal como sugieren Johnson y Johnson (1997), pueden desarrollarse a través de procedimientos y estrategias específicas, gracias a las cuales se enseña el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza en la construcción, la comunicación y las habilidades de gestión de conflictos. La aplicación de estas estrategias es necesaria porque el comportamiento de las habilidades sociales no puede ocurrir espontáneamente, como lo mencionó Hertz-Lazarowitz (1990), y su enseñanza puede tener un impacto notablemente positivo en la atención, moral y motivación de los estudiantes.

Finalmente, el procesamiento de situaciones y conflictos en los grupos aparece cuando los miembros del grupo discuten lo bien que están logrando sus metas y al mantener relaciones de trabajo efectivas (Johnson y Johnson, 1997). Este aspecto puede fomentarse al hacer que por ejemplo los estudiantes describan qué acciones de los miembros son útiles e inútiles para tomar decisiones sobre las mejores acciones para continuar o las que se deben abandonar. Los estudiantes también están involucrados en el procesamiento de grupo cuando se trata de identificación, definición y solución de los problemas que surgen de las interacciones entre sí.

2.1.2 Estado del Arte

Para la construcción del estado del arte de la presente investigación se desarrolló una búsqueda de información centrada en los conceptos de las interacciones laborales, el trabajo colaborativo, motivación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

A continuación, se presenta el resultado del análisis de algunos trabajos de grado de estudiantes de la Universidad de la Sabana Colombia:

Hernández (2015) con su trabajo para maestría en informática sobre “El trabajo colaborativo docente y su influencia en los procesos de integración curricular de tic en el colegio Antonio Van Uden”, hace visible la gran importancia de las interacciones y comunicación como habilidad que empodera a los docentes para comunicarse y relacionarse con los otros, en un ambiente confiable respetuoso y solidario, todo esto estimula el desarrollo de habilidades sociales y el establecimiento de espacios cordiales. Buscó caracterizar y describir la influencia que tiene el trabajo colaborativo docente, a partir de la socialización de buenas prácticas, en la integración curricular de TIC en la práctica didáctica de los docentes del Colegio Antonio Van Uden, y generar recomendaciones sobre trabajo colaborativo docente para la integración curricular de TIC.

Evidenciando en este trabajo que mediante la integración curricular de TIC, a las prácticas didácticas, es un medio para transformar las prácticas de aula de tal manera que fueren enriquecidas, permite fortalecer las interacciones basadas en la confianza, y el rol de los directivos, en el proceso de garantizar la gestión de espacios y recursos, siendo fundamental para permitir el intercambio de las experiencias académicas, donde se privilegien los espacios de discusión académica y se implemente de sesiones colaborativas que además generen motivación en los estudiantes por el conocimiento.

Dentro de las recomendaciones que la autora enuncia, resalta la necesidad de adelantar procesos de trabajo colaborativo docente, por cuanto esta estrategia posibilita la integración de habilidades individuales que puestas a disposición de un grupo favorecen la conquista de metas comunes, normalmente apuntan al mejoramiento de procesos de enseñanza aprendizaje y sobre todo mejora las interrelaciones entre ellos.

Por otra parte, Méndez y Morales (2012) en su trabajo de grado llamado “Trabajo en Equipo Herramienta para la construcción de equipos de alto Desempeño en la Organización”, enuncia la importancia del trabajo colaborativo en los docentes como herramienta que les permite compartir con los colegas que les favorecía para intercambiar saberes, ideas y experiencias, la alta participación, desarrollo, comunicación, que permite la retroalimentación para la resolución de dudas y expectativas, permite el desarrollo de las habilidades y capacidades de sus miembros, se comparten valores y adhesivos sociales que crean una identidad de grupo permitiendo la expansión del ámbito laboral y fomentando la solidaridad la confianza y la cooperación etc.

En este sentido es importante resaltar lo que proponen Méndez y Morales (2012) frente a que no todos los miembros de un equipo tienen desarrolladas aspectos tan importantes y necesarias como lo son las habilidades sociales e interpersonales, pero que a su vez estos deben saber o indagar como proporcionar un liderazgo efectivo, toma de decisiones, construcción de confianza, comunicación efectiva y manejo de conflictos (Valdez 2006).

Dentro de la variedad de aspectos que proponen estas dos investigaciones resaltamos, el trabajo en equipo, cooperativo y las habilidades sociales, que permiten evidenciar como ellos pueden fortalecer las interacciones en un equipo de trabajo e impulsa a seguir indagando sobre la estrategia que permita implementar el trabajo colaborativo como herramienta para fortalecer el trabajo docente.

De otro lado, Salazar y Gómez (2016) estableció la importancia de crear un Plan de Mejoramiento de Motivación Laboral para los docentes del Colegio Cardenal Sancha (Bogotá), debido a que lo observado en la institución es que no existían incentivos claros y había que fortalecer; por ello a través del proyecto se aportaron sugerencias para desarrollar o potenciar las

capacidades laborales de los docentes y conseguir la remuneración adecuada y sobre todo el reconocimiento social e institucional.

Es interesante como enfatizan en identificar categorías motivacionales como la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, fidelización, rotación del personal, estímulos e incentivos; concluyendo que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman el horizonte institucional del colegio. Se identifica que las falencias se encuentran en el sistema de incentivos y buscaron darle solución a esta problemática, ya que evidenciaron la necesidad de prestar mayor atención a los niveles y dimensiones motivacionales; finalmente recomendaron algunas estrategias que permitían mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia y los niveles de compromiso de los docentes.

A pesar de que el trabajo fue puramente investigativo sin aportar estrategias específicas frente a la problemática, se evidencia la importancia que hay que dar espacios de interacción docente y como la motivación y los incentivos pueden fortalecer las dinámicas y practicas docentes así, como la generación de proyectos institucionales que favorecen a toda una comunidad educativa.

Es por ello que Ascencio (2017) con su trabajo “Plan de mejoramiento para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los docentes del colegio Bilingüe Pio XII campestre” pretende determinar la causa de la falta de sentido de pertenencia, que es imprescindible. para el desarrollo de las actividades institucionales.

Y es así como se enfatizó en crear nuevas estrategias para fortalecer al equipo docente y la comunidad educativa, con el fin de potenciar el trabajo de su equipo docente a través del sentido de pertenencia y de disminuir factores negativos en la gestión del talento humano, además de potenciar el proyecto de bienestar para los docentes y diseñar un plan de mejoramiento que permita

fortalecer este aspecto en la comunidad educativa y en especial en los docentes reforzar actitudes de motivación, participación y satisfacción.

Ascencio también resalta la importancia y el papel tan determinante del directivo docente frente al liderazgo efectivo, para que el cuerpo docente al que dirige se sienta motivado y reconocido, consolidando así el sentido de pertenencia en estos y así mismo a toda la comunidad educativa.

Asimismo, Ávila, Medica y Castillo (2016) en su trabajo de grado “Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en tres Instituciones Educativas de Bogotá”, se centraron en el análisis de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, con el propósito de examinar cómo influyen los valores, el trabajo en equipo y el compromiso en la realidad escolar de tres instituciones oficiales de Bogotá, donde existe una tendencia muy marcada al individualismo, limitación a la participación en reuniones; el compromiso se inscribe en cumplir las funciones del cargo y ejercen el valor a la responsabilidad, en el plano laboral, presentando como consecuencia relaciones interpersonales de desconfianza, el miedo y la apatía.

Dentro de los aspectos visualizados en la propuesta se encuentra una intervención basada en valores, que fortalezca las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, siguiendo los lineamientos de la guía del MEN para la formulación de los planes de mejoramiento, la necesidad de aprender a manejar los conflictos, la forma de instaurar la democracia escolar, cómo estructurar un currículo innovador, identificar elementos de la cultura y del clima institucional, generar acciones pedagógicas para mejorar la calidad educativa, etc., son temas que no pueden estar ausentes de la preocupación de los directivos. Enuncian que Según (Hofstede, 2010), el individualismo no favorece las relaciones interpersonales, porque aísla a la persona, la reduce a un

círculo muy estrecho y limita el aporte al crecimiento colectivo comunicación asertiva y un reconocimiento de la contribución de las personas al éxito colectivo.

Finalmente, este trabajo se enfoca en las habilidades que debe tener un líder para propender el rumbo institucional desde la práctica constante de valores, tales como el trabajo en equipo, el compromiso y la apuesta hacia el logro de objetivos colectivos. Capaz de propiciar la reflexión de los miembros de la comunidad educativa para dejar de lado el individualismo, el predominio del “yo”, (que aísla y deshumaniza), y la transformación en un “nosotros”, (Ávila, Medica y Castillo, 2016, p. 63- 64)”, la propuesta estimula la participación y el empoderamiento activo del rol pedagógico de docentes y directivos, a través de actividades esencialmente lúdicas, que vivencien la oportunidad de actuar en obras teatrales, juego de roles, creación literaria, etc., y jugar con sus compañeros, en una manifestación más proactiva de las relaciones interpersonales en el espacio laboral.

2.1.2. Marco Legal

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) emitió la Resolución 003842 el 18 de marzo de 2022 en un esfuerzo continuo por elevar el nivel de cualificación de la profesión docente. El objetivo principal de esta resolución es la adopción de un nuevo manual que describa las funciones, requisitos y competencias requeridas para los puestos de directivos docentes y docentes. La resolución busca fortalecer las habilidades sociales de los educadores, más allá de centrarse únicamente en aspectos académicos y profesionales, dotándolos de las capacidades necesarias para liderar y gestionar la construcción colectiva y el mejoramiento continuo de la organización escolar

Es importante resaltar como el MEN hace grandes esfuerzos para el fortalecimiento de la alta planta docente a nivel nacional y busca optimizar sus prácticas, evidenciando en muchos de sus artículos la necesidad de fortalecer habilidades, capacidades y competencias en ellos.

Es así como divide dichas competencias en generales, funcionales y comportamentales y así mismo las complementa en la descripción específica de sus funciones frente a las diferentes gestiones (Directiva, Académica, Administrativa y Comunitaria) especificadas en la Guía 34 emitida por el Ministerio de Educación Nacional (2008).

Junto a estas competencias se evidencia que se resaltan las competencias comportamentales que validan y resaltan la importancia de aspectos como el Liderazgo, la comunicación, y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro; Competencias comportamentales que de conformidad con el artículo 2.4.1.5.2.5 del Decreto 1075 del 2015, se refieren a los valores, actitudes, intereses y motivaciones que demuestran los docentes en el cumplimiento de sus funciones.

A pesar de que existen algunas propuestas y esfuerzos tendientes hacia la formación docente en nuestro país, según se plantea “El Ministerio de Educación Nacional (MEN), como resultado de un proceso de construcción colectiva con la comunidad académica, educativa y gremial de sector educativo, ha definido el Sistema de Formación de Educadores como un marco de referencia que ofrece las directrices que orientan la formación de docentes del país” MEN (2022), pareciera que no fuese suficiente ya que en ocasiones las necesidades de los profesionales de la educación van en otra dirección.

Dichos programas de formación docente adelantados por el MEN han sido creados como estrategias dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo periodo 2018 – 2022 e incluso se han venido implementando en otros periodos de gobierno anteriores, sin embargo y muy a pesar de existir dicho interés, se requiere que sean escuchadas las voces tanto de maestros, estudiantes, padres y la comunidad completa con el fin de reconocer e implementar verdaderas y acertadas

propuestas de fortalecimiento que cumplan con las expectativas que la sociedad necesita en la actualidad.

Al respecto, algunos estudios realizados por expertos pedagogos manifiestan que cada vez se hace más necesario ofrecer espacios que permitan desarrollar acciones colaborativas entre maestros como una herramienta de fortalecimiento e intercambio de buenas prácticas educativas que se vean reflejadas no solo en desempeño dentro de las aulas de clase con los estudiantes, sino también como medio para unir y crear armonización en el quehacer docente.

Al respecto Vaillant (2013) menciona que es necesario repensar los programas de desarrollo profesional docente, ya que a menudo no hay correspondencia entre estos y las necesidades de los centros educativos. Las acciones de formación no responden frecuentemente a los intereses de los futuros docentes o de los docentes en ejercicio. Además, frecuentemente la formación ofrecida no tiene vínculo con las condiciones reales de ejercicio de la docencia.

Adicionalmente, algunas investigaciones corroboran que un aspecto que incide en los procesos de aprendizaje y desempeño de los estudiantes es el nivel y la calidad de la formación docente y por supuesto las prácticas educativas impartidas en el aula (Fundación Compartir, 2014), lo cual confirma que la formación docente hace parte de los grandes desafíos que conlleva el proceso responsable de impartir una educación de calidad. Teniendo en cuenta lo anterior el objeto de este trabajo investigativo, permitirá indagar qué estrategia fortalece la formación docente para la proposición de proyectos educativos, a través del trabajo colaborativo como herramienta.

2.1.3 Marco Teórico

El marco actual muestra las bases teóricas presentes en esta investigación relacionadas de manera explícita o implícita con la determinación de exponer de qué manera el trabajo colaborativo

podría promover y mejorar la interacción entre directivos y docentes para la creación de proyectos educativos, a través de estudios empíricos, teorías científicas y artículos, resaltando el propósito, la metodología, los instrumentos, el análisis y sobre todo la parte conceptual que puede beneficiar y llevar al éxito este estudio.

2.1.3.1 Trabajo colaborativo, sus características, ventajas y desventajas

Promover y propiciar una cultura de colaboración en la comunidad educativa y en especial entre el cuerpo docente y de directivos docentes y se hace pertinente, si realmente se quiere que en la práctica pedagógica se desarrolle la interacción social, las capacidades y habilidades sociales que tanto mencionan autores como Zañartu (2003) y Johnson y Johnson (1999).

El trabajo colaborativo, como sostienen Johnson y Johnson (1999) y Pujolás (2002) tiene una larga data, desde los siglos XVI, la estrategia se divulgó a diferentes países entre ellos Estados Unidos, En este país Francis Parker se encargó de difundir esta estrategia y John Dewey introdujo el trabajo colaborativo como un elemento esencial de su modelo de instrucción democrática. Es importante resaltar que el trabajo colaborativo permite el desarrollo integral de los docentes y directivos en cuanto a las habilidades sociales y es una estrategia que no contradice el trabajo individual, sino que por el contrario lo complementa altamente.

En cuanto a los docentes el trabajo colaborativo, constituye uno de los aspectos más importantes para el buen desarrollo de los procesos educativos, lo supone la implicación colectiva en la búsqueda de soluciones y desarrollar un mayor compromiso con las decisiones tomadas, es preciso entonces establecer una dinámica de trabajo colaborativo, construir una atmósfera participativa y crear un ambiente adecuado, lo cual implica procesos complejos de aprendizaje e interacción.

“La colaboración es el intercambio participativo mediante la cual los sujetos viven la realidad como un proceso compartido y llevan a cabo las actuaciones más adecuadas para la mejora de la concepción y práctica educativa, como proceso de realización social y cooperativa” (Medina, 1994, p. 439), así la colaboración implica asumir los objetivos y la consecución de los mismos de forma coordinada, pero también significa reflexionar sobre las prácticas docentes, ser susceptibles de críticas para mejorarlas, escuchar y proponer estrategias conjuntas. El trabajo colaborativo no puede darse únicamente en las reuniones establecidas, constituye una forma de ser de la comunidad educativa y está impregnado en el centro de la cultura. Esto se demuestra en la actitud ante la enseñanza, a través de interiorización del concepto de la educación como reflexión y posibilita una mayor apertura en los procesos de enseñanza - aprendizaje entre alumnos – profesores y entre profesores y directivos.

El aprendizaje del docente debe entenderse básicamente como una experiencia generada en interacción con un contexto o ambiente con el que el maestro o el profesor se vincula activamente (Vaillant y Marcelo, 2015). El aprendizaje entre docentes se constituye en contextos espaciales y temporales. El contexto espacial refiere al ambiente social, organizativos y culturales en que el trabajo de profesores se lleva a cabo. Dentro de estos ambientes se producen múltiples interacciones sociales que involucran colegas, padres y directores. De esta forma, las condiciones de trabajo influyen en el desarrollo profesional docente promoviéndolo o inhibiéndolo (Vaillant y Marcelo, 2015).

Es cuando el clima escolar toma importancia dentro de los ambientes colaborativos, en los que se establecen relaciones cordiales, recíprocas, es decir sintetiza el sistema de relaciones, no para que todos hagan lo mismo, si no para que cada uno aporte en el proceso. Por ello de nuevo, la función directiva posee un papel fundamental en la delegación de tareas, en la generación de

espacios y tiempos para favorecer las relaciones y, en definitiva, para establecer ese ambiente de confianza.

Actualmente, en las aulas de las instituciones todavía existe gran cantidad de docentes impartiendo una enseñanza tradicional a pesar de los esfuerzos por que esto cambie, clases direccionadas solo bajo el conocimiento del docente y donde el estudiante es un actor totalmente pasivo antes su propio proceso de aprendizaje. Surge entonces la necesidad de comprender por qué, si existen tantas evidencias teóricas y prácticas sobre los muchos beneficios del trabajo colaborativo, éste no se promueve ni en la escuela ni en el aula.

Son muchas las razones para evadir persistentemente el trabajo colaborativo en las instituciones en especial entre el cuerpo docente y directivos, entre ellas el desconocimiento de la estrategia y el temor de docentes y directivos de perder la disciplina y no cubrir los contenidos del currículum, además que es una actividad compleja y que requiere mucho tiempo.

Por ello es necesario promover y propiciar una cultura de la colaboración en la escuela, empezando por el cuerpo y directivo docentes y se hace pertinente involucrar a toda la comunidad educativa para comprender y abordar esta situación, si realmente se quiere que en la práctica pedagógica se desarrolle la interacción social y las capacidades y habilidades sociales que tanto mencionan autores como Zañartu (2003) y (Johnson y Johnson, 1999).

Es así como Korthagen, Loughran y Russell (2006) analizaron y compararon las características de tres programas exitosos de Holanda, Australia y Canadá y concluyeron que la formación debería:

*Centrarse en como aprender de la experiencia y como construir conocimiento profesional,

*Basarse en la visión del conocimiento como una materia a construir;

- *Cambiar el énfasis desde el currículo hacia los estudiantes,
- * Promover la investigación del docente en formación,
- * Trabajar con otros para romper el aislamiento característico de la enseñanza.
- * relacionarse de manera significativa con las escuelas.
- * Jerarquizar la figura del formador como principal modelo de los futuros docentes.

El trabajo colaborativo de los profesores constituye uno de los aspectos más importantes en el buen desarrollo de los procesos educativos. En primer lugar, hablar de trabajo colaborativo supone la implicación colectiva en la búsqueda de soluciones y desarrollar un mayor compromiso con las decisiones tomadas.

En primera medida es evidente que la formación del docente y directiva muchas veces no está encaminada a prepararlo para el desarrollo del trabajo colaborativo en las aulas, tampoco se ha acertado plenamente con los sistemas de capacitación, selección y acceso a la función directiva que favorezcan la promoción y el desarrollo de aquellas conductas colaborativas.

Resulta contradictorio que desde las directrices directivas se trate de promover el trabajo colaborativo entre los estudiantes, pero las practicas pedagógicas de los docentes disten de este tipo de trabajo siendo muy individualistas y nada colaborativas.

A pesar de todo, los enseñantes son capaces de trabajar en equipo, un grupo no se crea por la simple asignación de tareas y recursos, es preciso establecer una dinámica de trabajo colaborativo, construir una atmósfera participativa y crear un ambiente adecuado, implica, en definitiva, procesos complejos de aprendizaje e interacción.

Esa debería ser la primera convicción de los docentes y de quienes, tienen un papel decisivo en favorecer y promover que ello sea posible. Sólo hace falta observar cómo en situaciones al

margen de la tarea profesional, en sus vidas privadas, muchos enseñantes dan muestra de esa capacidad. Y, aún más, cómo, en situaciones bien relacionadas con su trabajo y con sus colegas habituales también son capaces de hacerlo.

De acuerdo con Lucero, (s.f, ps. 1681-5653) el trabajo colaborativo toma una gran relevancia a partir de la globalización, que genera que la información este prácticamente al alcance de todos, que fortalece el uso de las tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics) en la vida cotidiana, de allí surge el trabajo colaborativo como herramienta indispensable para la obtención de logros. La autora expresa que dentro de los aspectos más importantes del trabajo colaborativo es que se caracteriza por que al compartir y discutir la información entre sus pares, el individuo aumenta el aprendizaje, desarrolla habilidades sociales, el pensamiento crítico y el trabajo grupal.

El trabajo colaborativo de los profesores constituye uno de los aspectos más importantes en el buen desarrollo de los procesos educativos. En primer lugar, hablar de trabajo colaborativo supone la implicación colectiva en la búsqueda de soluciones y desarrollar un mayor compromiso con las decisiones tomadas.

Para atender la necesidad de transformación de los sistemas educativos latinoamericanos, es clave, entre otros repensar las políticas de desarrollo profesional docente y los nuevos escenarios de colaboración entre maestros y profesores. Muchos han sido los términos utilizados para referirse a los procesos de aprendizaje que desarrollan los docentes a lo largo de su vida activa. La expresión desarrollo profesional docente corresponde a uno de los varios conceptos que se utilizan con frecuencia junto a otros como: formación permanente, formación continua, formación en servicio, desarrollo de recursos humanos aprendizaje a lo largo de la vida reciclaje o capacitación. Sin

embargo, la noción de desarrollo profesional es el que se adapta mejor a la concepción del docente como profesional de la enseñanza (Vaillant y Marcelo, 2015).

En primera medida es evidente que la formación del docente y directiva muchas veces no está encaminada a prepararlo para el desarrollo del trabajo colaborativo en las instituciones, tampoco se ha acertado plenamente con los sistemas de capacitación, selección y acceso a la función directiva que favorezcan la promoción y el desarrollo de aquellas conductas colaborativas.

Resulta contradictorio que desde las directrices directivas se trate de promover el trabajo colaborativo entre los docentes y directivos, pero las prácticas laborales de los docentes disten de este tipo de trabajo siendo muy individualistas y nada colaborativas.

A pesar de todo, los docentes y directivos son capaces de trabajar en equipo, es preciso establecer una dinámica de trabajo colaborativo, construir una atmósfera participativa y crear un ambiente adecuado, implica, en definitiva, procesos complejos de interacción.

Esa debería ser la primera convicción de los docentes y de quienes, tienen un papel decisivo en favorecer y promover que ello sea posible. Sólo hace falta observar cómo en situaciones al margen de la tarea profesional, en sus vidas privadas, muchos enseñantes dan muestra de esa capacidad. Y, aún más, cómo, en situaciones bien relacionadas con su trabajo y con sus colegas habituales también somos capaces de hacerlo.

Dentro de las características del trabajo colaborativo Zañartu (2003) identifica, el dialogo, la negociación, la palabra, en el aprender por explicación, así mismo Johnson (1999) expone que el trabajo colaborativo debe fomentar la colaboración entre los integrantes, en el que cada uno realiza las responsabilidades encomendadas, para ello el docente debe preparar y adaptar cada una de las actividades minuciosamente, de acuerdo a las necesidades educativas, materias y estudiantes

que los lleve a la cooperación, además el directivo debe procurar identificar las dificultades que se pueden suscitar entre los docentes en cuanto a este tipo de trabajo, para aumentar la eficacia de la colaboración.

Es importante resaltar que el trabajo colaborativo permite el desarrollo integral de los docentes y directivos en cuanto a las habilidades sociales y es una estrategia que no contradice el trabajo individual, sino que por el contrario lo complementa altamente.

En cuanto a los docentes el trabajo colaborativo, constituye uno de los aspectos más importantes para el buen desarrollo de los procesos institucionales, lo que supone la implicación colectiva en la búsqueda de soluciones y desarrollar un mayor compromiso con las decisiones tomadas, es preciso entonces establecer una dinámica de trabajo colaborativo, construir una atmosfera participativa y crear un ambiente adecuado, lo cual implica procesos complejos de aprendizaje e interacción.

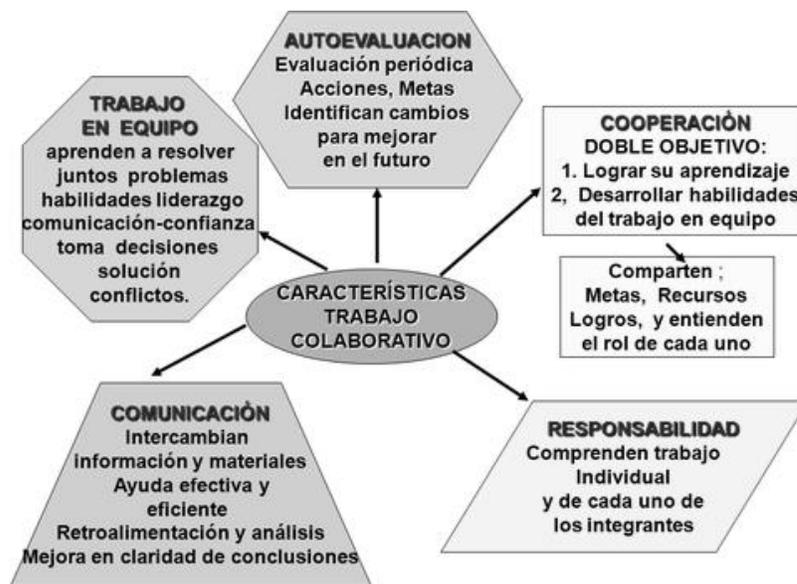
Es cuando el clima escolar toma importancia dentro de los ambientes colaborativos, en los que se establecen relaciones cordiales, reciprocas, es decir sintetiza el sistema de relaciones, no para que todos hagan lo mismo, si no para que cada uno aporte en el proceso. Por ello de nuevo, la función directiva posee un papel fundamental en la delegación de tareas, en la generación de espacios y tiempos para favorecer las relaciones y, en definitiva, para establecer ese ambiente de confianza. Antúnez (1999) y Johnson (1999), manifiestan que el trabajo colaborativo es tan importante que el trabajo individualista es insuficiente, la cooperación entre los integrantes de un grupo es un elemento indispensable para que se logre el objetivo que busca el trabajo colaborativo, ya que se caracteriza por que permite que cada uno de sus miembros sea responsable de su desempeño dentro del grupo, se generan dependencias positivas de los unos con los otros, para lograr los objetivos propuestos y claramente definidos, permite la resolución de conflictos en el

grupo por medio de las habilidades comunicativas y permite el desarrollo de relaciones interpersonales, estrategias efectivas y mucha reflexión de grupo que generan cambios necesarios para la efectividad de lo planteado.

En la siguiente figura se puede evidenciar las características relevantes del trabajo colaborativo:

Figura 1

Características del trabajo colaborativo



Fuente: <http://www.larioja.gov.ar/idukay/dmdocuments/trabajo-colaborativo.pdf>

Entre otros obstáculos que se pueden mencionar ante el trabajo colaborativo encontramos, los miedos a todo lo que suponga autocrítica, apertura, colaboración, etc. provocado por percepciones personales y prejuicios que dificultan el trabajo colaborativo, la competitividad que se genera por la poca valoración que existe para reconocer las buenas prácticas de los pares, sin

olvidar las excusas por la falta de tiempo debida a la dinámica diaria enfocada en la tarea docente del aula y que se refleja en los cortos períodos de reunión.

En el trabajo colaborativo es importante resaltar que, para el desarrollo de este, la cooperación se convierte en un elemento esencial, como lo describen varios autores como Johnson y Johnson (1999), Zañartu (2003), Dillenbourg (1999) y Gross y Stiller (2014), para que exista trabajo colaborativo es necesario que todos los integrantes de la comunidad educativa participen en impulsar el modelo, para la transformación del entorno educativo. Es cuando impera que el directivo se empodere de la responsabilidad tan grande que tiene ante este proceso, pues es él quien debe ser un gestor de estrategias colaborativas en el entorno escolar, además de liderar de manera más creativa, atractiva y dinámica los procesos institucionales, replanteando los viejos esquemas burocráticos y normativos.

El rol del docente adquiere una nueva dimensión en la cual la relación con otros docentes y estudiantes es en dirección horizontal, lo cual permite la coordinación de las partes del proceso, que favorezcan el logro de los objetivos propuestos en las propuestas institucionales generadas.

Como señala Denegri (2007) en cuanto al rol el docente, debe brindar comunicación clara, realizar seguimientos constantes, pues su labor brinda un soporte importante al desarrollo del trabajo colaborativo, pero situaciones como la combinación de métodos tradicionales de enseñanza con actividades de grupo o equipo, no proporcionan eficacia al modelo, así lo expresa Johnson y Johnson (1999), los docentes aun prefiriendo que impere el individualismo, son apáticos a los cambios que genera el trabajo colaborativo, pues este les exige planificación del proceso educativo, definiendo así las condiciones propicias para el trabajo colaborativo, en esta planificación la interacción entre directivos y docentes es necesaria para que se cumplan los objetivos propuestos para el desarrollo institucional, lo que le implica un alto compromiso.

En la educación tradicional el profesor ha estado destinado a ser el único responsable del aprendizaje de los alumnos, definiendo los objetivos del aprendizaje o de las unidades temáticas, diseñando las tareas de aprendizaje y evaluando lo que se ha aprendido por parte de los alumnos. Hoy en día hay autores como Johnson (1999), Antúnez, (1999), entre otros, quienes han querido ahondar, en torno a los modelos colaborativos como mecanismo para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas de clase, pero poco se ha mencionado respecto a cómo su implementación generará cambios radicales en el entorno educativo, cambios en los roles de los estudiantes y lo que es más importante del rol de los profesores dentro de este modelo.

El trabajo colaborativo como estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que los docentes estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado. Calvo (2013) afirma que las prácticas colaborativas en la institución educativa son efectivas pues “tienen que ver con lo que hacen los docentes y directivos cuando trabajan juntos para desarrollar Prácticas efectivas de aprendizaje, analizan lo que acontece realmente en las aulas y velan por que no solo su actuación individual, sino la de todo colectivo, se realicen bien” (p.128), siendo el seguimiento vital en cada uno de los procesos de trabajo colaborativo. Además del análisis de las experiencias que definitivamente requieren espacios que la favorezcan.

Dentro de otras tareas necesarias en los miembros directivos esta las de crear equipo, ya que la responsabilidad de que se establezca el trabajo colaborativo de la institución depende de las personas que la dirigen, (Bell, 1992). Son muchas entonces las competencias de las cuales debe estar capacitado el docente directivo, como lo señala Gairín (1995), tipos, estrategias y metodología de trabajo; las resistencias a los cambios; el consenso: técnicas; la negociación; la resolución de conflictos y la toma de decisiones, son unas de ellas, por ello (Antúnez, 1991), formula que es

necesaria la formación en las competencias directivas, pues son en ellas donde se encuentra mayores falencias en cuanto a la interacción de directivos y docentes. Los equipos exitosos, comprenden algunas características, como la visión, es decir las expectativas no son individuales sino colectivas. Establecen metas y objetivos claros que todos tienen claridad sobre los objetivos o metas a las que se ha de llegar. Se desarrolla un aprendizaje compartido que fortalece los talentos y habilidades de sus miembros (Sharon 2002).

En igual sentido las personas que participan en equipos participan en la resolución de problemas, aprenden mucho respecto a las complejidades técnicas de cualquiera que sea la tarea del grupo, aprenden uno del otro, al igual que del líder (Herrera y Pérez, 2004).

Ahora en la práctica, no se trata solo de trabajar en equipo para lograr efectividad, sino que es necesario que el equipo funcione adecuadamente, para lo cual es necesario que cada miembro cumpla una serie de roles (Martínez, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito del trabajo en equipo es hacer de cada miembro del grupo mejore en el ámbito personal, al igual que contribuye en el proceso del trabajo de grupo, de llevar hasta el límite máximo de capacidad y las habilidades de los individuos; los participantes desarrollan habilidades de trabajo y socialización (Aritzeta, 2005).

Dentro de este proceso colaborativo entre docente es necesario tener en cuenta las situaciones personales, las oportunidades de desarrollo profesional de los docentes (Ball y Goodson, 1989). Entonces las habilidades sociales e interpersonales en los trabajos en equipo no solo son necesarias o requeridas, es importante reconocer que no todos los miembros de un equipo tienen las habilidades para trabajar en equipo, para trabajar efectivamente se hace necesario que exista un liderazgo efectivo, tomar decisiones, construcción de confianza, comunicación efectiva y manejo de

conflictos al mismo tiempo que la utilización de todas aquellas habilidades que estén relacionadas únicas y exclusivamente con el trabajo que tiene como meta desarrollar (Valdez, 2006).

De esta manera Calvo (2013) reporta tres grandes categorías de actividad vinculada con el aprendizaje profesional colaborativo. En primer lugar, aparecen las centradas en el trabajo con el otro. Se trata de experiencias en las que un docente se apoya en la experiencia de otros colegas que dispone de buenas prácticas para compartir y que está dispuesto a guiar orientar y apoyar. Una segunda categoría refiere el aprendizaje profesional colaborativo en una institución educativa como una unidad en la que se interrelacionan sujetos procesos y trayectorias. Y finalmente aparecen las actividades de aprendizaje profesional colaborativo que buscan conformar comunidades virtuales de aprendizaje a partir del uso de dispositivos tecnológicos de la web.

De la misma manera, los directivos escolares deberían conocer y entender las diferentes fases por las que transita la vida de los grupos: iniciación, clarificación, organización, integración, etc., y siempre, en cualquier caso, implicar y otorgar protagonismo en los procesos a las personas que tienen las funciones de coordinación o dirección de grupos tales como los equipos de ciclo, los departamentos, las comisiones o las áreas.

También se hace necesario tener en cuenta las condiciones que garanticen el aprendizaje profesional colaborativo, como la asignación de tiempo, atendiendo a espacios donde se realicen observaciones, de aula, se analicen casos de sus estudiantes, sistematicen buenas prácticas etc. (Calvo,2013). Así mismo garantizar en la institución educativa, condiciones espaciotemporales adecuados para el trabajo colectivo, donde la comunidad pueda “encontrarse” para desarrollar aprendizaje colaborativo (Unesco-Orealc, 2013).

Es importante también la existencia de sistemas de información y difusión que permita recoger y disseminar buenas prácticas docentes y buenos métodos de enseñanza. (Vaillant y

Marcelo, 2015). Finalmente se hace necesario la difusión y conocimiento acerca de esas prácticas docentes, las cuales requieren de procesos precisos ya que ameritan tiempo, recursos, asesorías, esquemas de seguimientos, evaluaciones y estímulos.

2.1.3.2 Modalidades de Trabajo Colaborativo

Existen distintas modalidades de trabajo colaborativo que pueden implementarse en la escuela, dentro de las cuales se encuentra las siguientes:

a). **Las comunidades de aprendizaje profesional:** se definen como un grupo de profesionales que comparten y cuestionan críticamente su práctica de manera continua, reflexiva y colaborativa, con una orientación al aprendizaje de los alumnos y el crecimiento profesional (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace y Thomas, 2006).

Todo este trabajo se realiza situado en las experiencias cotidianas de los docentes y para alcanzar una mejor comprensión de dicho conocimiento se requieren de reflexiones críticas y socializadas (Krischesky y Murillo, 2011).

b) **Centro de aprendizaje profesional:** Este tiene como foco de trabajo el aprendizaje de los estudiantes y se caracteriza por la presencia de valores y normas compartidas, la desprivatización de las prácticas, y la colaboración reflexión y el diálogo como fuente de aprendizaje. Así mismo se basa en relaciones de confianza y respeto mutuo junto con la apertura redes y alianzas externas (Vescio, Ross y Adams, 2008) y (MEN, s. f.).

C). **Estudio de clases:** Esta es una estrategia de origen japonés que permite a los docentes examinar y mejorar sistemáticamente sus prácticas a través del aprendizaje colaborativo entre colegas lo cual implica la conformación de grupos de docentes que se reúnen regularmente a planificar sus clases, y luego las observan y las retroalimentan y rediseñan para la mejora.

Este ciclo incluye lo que es la planificación de la clase, preparación de la misma, ejecución y seguidamente la observación retroalimentación y rediseño, ya que este ciclo se repite hasta lograr los objetivos de mejora propuestas en el grupo (MEN, s.f).

D) La metodología del club de video: La cual busca desarrollar la visión profesional de los docentes a través del análisis colectivo de videos de sus clases (Van Es & Sherin, 2007). El trabajo se realiza en grupo de aprendizaje compuestos por alrededor ocho profesores con uno o dos mediadores. Estos se reúnen y analizan los episodios de las clases que los distintos participantes presentan, y el mediador conduce la discusión promoviendo el diálogo sin hacer valoraciones de lo observado. Con el tiempo la participación del mediador tiene que disminuir y los docentes toman mayor protagonismo.

E) La investigación acción: El cual se desarrolla en un ciclo que comienza con la definición de un problema y el planteamiento de preguntas para indagar. A partir de esto se recolectan datos evidencias para aumentar la comprensión del problema y contar con los insumos para contestar las preguntas propuestas luego se realiza un análisis grupal de los datos, lo que se complementa con información obtenida en la literatura a partir de la reflexión grupal, se decide generar cambios en las metodologías de enseñanza las que luego de implementarse son evaluadas en función de sus de sus efectos en los aprendizajes de los estudiantes (MEN, s.f).

2.1.3.3. Motivación

El término motivación se deriva del término moveré, que significa mover y se define como aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano, este impulso está dirigido a una fuerte orientación del cumplimiento de un logro o de metas, y es por ello que se hace necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que le suministran retroinformación, refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo.

Para el psicólogo norteamericano Maslow (2002), "la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades" (p.1), identificó cinco niveles distintos de necesidades colocados en una figura piramidal, donde las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores arriba (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Esto significa que el ser humano desde niño inicia un proceso fisiológico necesario en su vida y luego sigue escalando otros niveles hasta saciar las necesidades de autorrealización guardando un orden. Se observa que sus ganas de satisfacer las necesidades son las que lo motivan.

Figura 2.

Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Según Chiavenato (2004), la motivación “es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (p.1), dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y como la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. De esta forma se observa que la persona se motiva positiva o negativamente teniendo en cuenta las situaciones que viva con su grupo de trabajo, el entorno y la manera de actuar en el momento.

Herzberg (2013), psicólogo orientado al trabajo y a la gestión de empresas, define la motivación como “el resultado influenciado por dos factores, factores de motivación y factores de higiene” (p.1). Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos), son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. Esta definición tiene varias similitudes con la de Maslow ya que se habla de satisfacciones e insatisfacciones, existen semejanzas entre los factores motivadores consideración y autorrealización, factores higiénicos fisiológicos, de seguridad y sociales; observándose la motivación en el ambiente externo y en la labor realizada y no en las necesidades del ser humano, y en los de higiene no motivan, pero su ausencia si desmotiva a la persona.

Según Stoner (2012), “define la motivación como una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (p.1). De acuerdo con este autor las personas se motivan si existe algo que las impulse a realizar una función, pero si no hay factores motivantes el funcionamiento sería lento.

Así mismo, Robbins (2012) “define la motivación como El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.1). En este sentido la persona se identifica con la organización, pero su motivación surge de la satisfacción personal que espera recibir de la empresa y así desempeñarse demostrando ánimo, esfuerzo y dedicación para alcanzar las metas establecidas.

Muchos servidores realizan su trabajo de una manera eficiente esperando que sus superiores los valoren ya sea con estímulos verbales, escritos, bonificaciones o cualquier otro medio que permita hacerlos sentir satisfechos con su trabajo, valorados por sus logros y reconocimiento de sus compañeros; la unión de estos factores conlleva al fortalecimiento de la autoestima y el status de la persona. Las necesidades de autorrealización son los deseos de crecimiento personal y de realización y cumplimiento del pleno potencial individual. Una persona autorrealizada se acepta a sí misma y a los demás. En las organizaciones se observan personas con altas potencialidades, las cuales pueden ser aprovechadas por sus jefes para fortalecimiento de la organización y para el servidor su crecimiento a nivel laboral además de la motivación que la organización le proporciona. (Maslow, 1970).

Dentro de la investigación la teoría conduce a pensar que dentro de la institución educativa el empleador debe centrar su labor al trato humano, la relación con sus docentes; no sólo a dar instrucciones o evaluar desempeños, se centra en la necesidad de disminuir sus necesidades y crear un mutuo acuerdo donde los directivos y los docentes cumplan con las metas propuestas, e igualmente sea reconocida la labor del docente, teniendo la oportunidad de aprender y trascender de tal forma que brinde beneficio a la institución y se beneficie también el educador al contar con un empleo donde realiza su labor con agrado, es reconocido por su trabajo y obtiene la compensación económica y el trato adecuado que contribuyen a su bienestar y el de su familia.

El modelo de los dos factores de Herzberg (1959) citado por Adair (1990) “subraya la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de qué motiva el comportamiento” (p. 73). Los resultados de este estudio llevaron a Herzberg a concluir que la satisfacción y la insatisfacción laborales eran producto de dos tipos de experiencias distintas, idea a la que se denominó modelo de los dos factores. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se denominan factores de motivación. Los asociados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene. Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un grupo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfacciones.

Los Docentes en la institución educativa cumplen un papel muy importante, por la orientación y acompañamiento a los estudiantes, quienes son sus actores principales, por lo que motivar adecuadamente a los servidores educativos se configura como uno de los aspectos más importantes de toda organización institucional.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular (Vera, 2008, p. 2).

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo descriptivo, en tanto que, pretende captar la percepción de la realidad del contexto escolar, principalmente de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de la institución Colegio Las Américas IED.

Los autores Bonilla y Rodríguez (2005) afirman que “desde el enfoque cualitativo la realidad social es el resultado de un proceso interactivo en el que participan los miembros de un grupo para negociar y renegociar la construcción de esa realidad” (p. 87). A su vez, Hernández, Fernández y Baptista (2011) establecen lo siguiente: Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración (entendimiento emergente) y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como cuando buscamos una perspectiva cercana de los participantes (p.530).

La construcción de conocimiento en este proceso, corresponde a una investigación de naturaleza cualitativa, permite utilizar el instrumento principal que es la entrevista, mediante ella se enfoca la investigación a la experiencia personal y subjetiva de cada individuo y en la descripción de las experiencias vividas por este, buscando interpretar la experiencia del modo más

parecido posible a como la sienten o la viven los participantes darles voz y comprender el fenómeno (Hernández et all, 2010), siendo una característica propia de los estudios cualitativos, además que el investigador está inmerso en la población estudiada y los estudios cualitativos son exitosos en la medida que exista un proceso interactivo entre investigador y sujetos investigados, describiendo los significados de las experiencias vividas por las personas con respecto a un concepto o fenómeno.

De igual manera Merriam y Caffarella (1999) plantean los criterios de dicha metodología que se tomaron en cuenta en este trabajo y que se describen al mostrarse que la investigación estará dirigida hacia la percepción de la muestra sobre el trabajo colaborativo docente y directivo, con la aplicación, recolección y análisis de los instrumentos que permitan dar respuesta a la pregunta de investigación, cabe resaltar la importancia del seguimiento a la veracidad de las respuestas por parte de quien realiza la investigación.

A partir de estas afirmaciones, se realizó la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas, encuestas y cuestionarios para lograr el objetivo de este proyecto; los datos recolectados directamente en la institución serán la base para realizar el plan de mejora de indagar de qué manera el trabajo colaborativo podría promover y mejorar la interacción entre directivos y docentes para la creación de proyectos pedagógicos en la institución Colegio Las Américas IED.

3.2 Diseño de investigación

Esta investigación se trabajó bajo el enfoque de la Investigación Acción el cual es un término acuñado y desarrollado por Kurt Lewin en varias de sus investigaciones (Lewin, 1973), actualmente, es utilizado con diversos enfoques y perspectivas, depende de la problemática a abordar. Es una forma de entender la enseñanza, no sólo de investigar sobre ella.

La idea de Investigación-Acción fue desarrollada por Kurt Lewin en el periodo inmediato a la postguerra con un método de intervenir en los problemas sociales. Lewin identificó cuatro fases en la investigación-acción (planificar, actuar, observar y reflexionar) y la imaginó basada en principios que pudieran llevar “gradualmente hacia la independencia, la igualdad y la cooperación” dice Lewin en 1946.

La combinación de los componentes de la acción y la investigación atrae poderosamente a los profesores. Lawrence Stenhouse conectó rápidamente la Investigación-Acción y su concepto del profesor como investigador. Más tarde, John Elliot popularizó la investigación en la acción como un método para los profesores que investigaban en sus aulas a través del Proyecto Ford de Enseñanza y fundó la Red de Investigación.

No existe unanimidad sobre el concepto de Investigación-Acción, y por tanto en sus prácticas de investigación. Así tenemos un enfoque desde el que se pone el acento en la dimensión política (la investigación incide a modo de onda expansiva en la educación y en el desarrollo social, pasa a ser legítima de los prácticos y de los ciudadanos y no sólo de una clase elitista), otro en la profesional (proceso de acumulación de conocimientos a nivel de desarrollo profesional práctico) y a estos dos enfoques se añade un tercer enfoque que se centra en la dimensión personal.

En el campo estrictamente educativo, la Investigación-Acción ha sido utilizada en el desarrollo de los planes de estudio escolares, en el desarrollo profesional, en determinados programas de mejora escolar y en amplios aspectos de la planificación de la política escolar, tales como el desarrollo de políticas escolares de evaluación no competitiva, desarrollo e implementación de programas de orientación educativa de ámbito estatal, desarrollo de programas de asesoramiento escolar... (Kemmis y McTaggart, 1988).

En concreto, cuando la Investigación-Acción se aplica a nivel escolar, puede ser un método efectivo para elaborar diagnósticos concretos en torno a problemas específicos, puede agilizar las relaciones de comunicación, facilitar la implementación e implantación de innovaciones, flexibilizar los intercambios entre profesores y especialistas, promover el desarrollo de estrategias de aprendizaje, procedimientos de evaluación, motivación, disciplina y gestión del aula.

Cohen y Manion (1990) justifican como propósitos de la Investigación-Acción en la escuela que esta es un medio para remediar problemas diagnosticados en situaciones específicas o para mejorar situaciones específicas, es una estrategia de formación permanente para el profesor, dotándolo de nuevas técnicas y métodos para una mayor documentación y conocimiento de la realidad del aula es una forma interesante de introducir métodos innovadores en las escuelas, es una buena oportunidad para mejorar las estructuras de comunicación entre los profesores en ejercicio y los investigadores académicos, así como una forma útil de remediar el fracaso de la investigación tradicional para dar oportunidades de cambio reales y recetas claras, es una alternativa global a los modelos tradicionales de hacer ciencia.

La Investigación Acción Educativa se convierte entonces en una herramienta importante para la resolución de problemas y la gesta de planes de mejoramiento y para ello requiere el desarrollo de sus fases saber el Diagnóstico, la Planificación, la Observación y la Reflexión. Las fases de la metodología que se aplica desde la Investigación-Acción se describe en el esquema siguiente, tomado de Colás y Buendía (1998).

Figura 3

Las fases de la metodología que se aplica desde la Investigación-Acción se describe en el esquema siguiente,



:

Fuente: tomado de Colás y Buendía (1998) pag 8.

Actualmente, la Investigación-Acción se propone como herramienta para el desarrollo profesional del docente, de ahí la necesidad de que los profesionales de la educación conozcan mínimamente estos planteamientos. Las funciones que se le asignan se dirigen al diseño y desarrollo curricular, capacitación para el cambio y la innovación, y la generación del conocimiento y meta teóricos de los procesos formativos. También se observa el uso de pluralidad de enfoques de investigación-acción: investigación-acción, investigación participativa, colaborativa, etnográfica y crítica.

El diagnóstico de la situación: Una vez determinado el problema se requiere de la concreción de este, de la forma más precisa posible. Para ello se realiza el diagnóstico de la situación, puesto que es necesario saber más acerca de cuál es el origen y evolución de la situación

problemática, cuál es la posición de las personas implicadas en la investigación ante ese problema (conocimientos y experiencias previas, actitudes e intereses), etc.

Desarrollo del plan de acción: Conocida la realidad y habiendo delimitado el problema, se debe establecer el plan de acción que se va a llevar a cabo. No se debe olvidar que dicho plan no se entiende como algo totalmente cerrado y delimitado; si algo caracteriza a la I-A es una estructura abierta y flexible. El plan general que se elabore debe ser lo suficientemente dúctil como para que pueda incorporar aspectos no previstos en el transcurso de la investigación que podrán ser integrados en las acciones ya establecidas: - Describir la situación problemática. - Delimitar los objetivos - Organizar la secuencia de actuación. - Describir cómo se va a relacionar el grupo de investigación con otras personas implicadas o interesadas en el tema abordado. - Describir cómo se van a controlar las mejoras generadas por la investigación Acción.

Se necesita contextualizar su análisis con un sentido secuencial ya que, junto a la descripción de situaciones educativas (en las observaciones, entrevistas, y diarios), están los juicios, opiniones, sospechas, dudas, reflexiones e interpretaciones del investigador, haciendo necesario que el análisis y la elaboración de los datos se alternen o superpongan en el proceso de investigación.

Aunque la última fase del proceso sería la de reflexión o evaluación no por ello se entiende que el proceso haya finalizado.

Siguiendo a Bartolomé (1994), existen determinados condicionantes esenciales para realizar una Investigación Acción Educativa, como lo son la Predisposición y apertura de los implicados hacia el proceso de investigación, donde este aspecto se está revelando como clave en el desarrollo y efectos de esta metodología, el clima del grupo y de la organización de la investigación basado en el respeto, la libertad, el reconocimiento y la comprensión, la

disponibilidad de recursos, tanto materiales como humanos, debido a que este tipo de investigación exige extensas recogidas de datos y análisis muy laboriosos, además la necesidad de contar con el tiempo necesario para desarrollar estos procesos, que generalmente son de larga duración, y entre otras condiciones la formación del investigador en muy distintas dimensiones.

Algunas de las dificultades que lleva aparejada la Investigación-Acción son para Bartolomé (1994) la lentitud de los procesos, cuando se pretende que sean los propios profesores quienes desarrollen propuestas innovadoras de educación, desde un diagnóstico de sus propias prácticas, la introducción de innovaciones determinadas resulta más fácil que el descubrimiento de las necesidades reales que emergen de la práctica educativa, la falta real de espacios de autorreflexión en las dinámicas habituales de las escuelas, la formación proporcionada en los seminarios resulta insuficiente para la creación de materiales alternativos, la incidencia importante de los líderes internos en las escuelas.

En pocos años, la Investigación-Acción ha experimentado un fuerte desarrollo internacional, y “puede continuar siendo, durante mucho tiempo el movimiento mundial dirigido y destinado a cambiar esta situación, al estimular el conocimiento popular, entendido como sabiduría y conocimiento propios, o como algo que ha de ser adquirido por la auto investigación del pueblo.

Conlleva entender el oficio docente, integrando la reflexión y el trabajo intelectual en el análisis de las experiencias que se realizan, como un elemento esencial de lo que constituye la propia actividad educativa.

Los problemas guían la acción, pero lo fundamental en la investigación – acción es la exploración reflexiva que el profesional hace de su práctica, no tanto por su contribución a la resolución de problemas, como por su capacidad para que cada profesional reflexione sobre su propia práctica, la planifique y sea capaz de introducir mejoras progresivas. En general, la

investigación – acción cooperativa constituye una vía de reflexiones sistemática sobre la práctica con el fin de optimizar los procesos.

La investigación – acción se presenta como una metodología de investigación orientada hacia el cambio educativo y se caracteriza entre otras cuestiones por ser un proceso que como señalan Kemmis y MacTaggart (1988), se construye desde y para la práctica, pretende mejorar la práctica a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla, demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, exige una actuación grupal por la que los sujetos implicados colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación, implica la realización de análisis crítico de las situaciones y se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión

Karl Lewin concibió la investigación acción como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la practica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investigaba, quién investiga y el proceso de investigación (Colmenares y Piñeros, 2008).

En ese sentido se desarrollara este tipo de Investigación Acción Educativa y sus etapas debido a que como se trata de un plan de mejoramiento se empleara la guía 34 del MEN; así podemos decir que el proceso se inicia con la etapa de Planificación que consistirá en la Identificación del problema, seguidamente la formulación de los objetivos y la revisión teórica para contar con nuevos referentes y poder proponer un plan de acciones como alternativa de solución, siendo esta primera etapa equivalente a la guía 34 del MEN equiparado a la autoevaluación.

Se procederá a la acción y plan de acciones o elaboración de planes de mejoramiento (según la guía 34 del MEN), recolección de datos adicionales para el plan; Cabe señalar que se trata de

propuestas que pueden modificarse en el proceso mismo de la ejecución. Es bueno señalar que esta etapa corresponde al desarrollo de la propuesta de mejoramiento y es la ejecución propiamente dicha de la investigación acción.

Antes de poner en marcha el plan, la etapa de observación es crucial para recopilar datos pertinentes. Luego, la implementación y evaluación se enfocan en llevar a cabo el plan, recopilar datos y evaluar su eficacia. El final de este ciclo es la etapa de reflexión, donde se analizan los resultados, se modifica el plan y se inicia un nuevo ciclo de mejora continua. Como lo establece la Guía 34 del MEN (s.f.).

3.3. Población y muestra.

La población o universo de estudio para esta investigación está compuesta por los docentes, y directivos docentes del Colegio distrital Las Américas I.E.D. de Bogotá, de las jornadas mañana y tarde.

La muestra estará constituida por docentes y directivos docentes de todas las asignaturas y niveles de esta misma institución de las jornadas mañana y la tarde en la cual se desarrolla el modelo de intervención.

El total de docentes de la institución se compone de 137 docentes distribuidos de la siguiente manera en la jornada mañana 72 docentes y en la jornada tarde 65 docentes, y el total de directivos docentes de la institución es de 6, distribuidos así, 1 rectora, 2 coordinadores en la jornada mañana, 2 coordinadores en la jornada de la tarde y 1 coordinador en jornada Global.

Para seleccionar la representación a estudiar, se utilizará el muestreo, que según Niño (2011), es una técnica por medio de la cual se determina o calcula la muestra de una población, dentro del criterio de asegurar su confidencialidad necesaria para adelantar una investigación. Debido a que

se hace necesario filtrar un poco a los participantes y seleccionar de la población a quienes más puedan aportar al éxito de la investigación que se tiene por objeto.

En esa medida se optó por el muestreo no probabilístico, por lo que al respecto Niño (2011) menciona que la técnica que permite seleccionar la muestra con una clara intención o por un criterio preestablecido, o como enuncia Hernández et al., (2003), que una muestra no probabilística, la elección de sujetos depende del criterio del investigador.

Retomando a Niño (2011) el cual menciona que el muestreo no probabilístico aplicado, será de tipo por conveniencia en donde se sigue el criterio de qué muestra es la más conveniente para el estudio.

Para la realización del proyecto, se solicitará ante el Equipo de Gestión y Consejo Directivo del colegio el permiso para hacer la investigación, resaltando la importancia del Trabajo colaborativo como una herramienta para promover la interacción entre directivos y docentes en función de la creación de proyectos educativos en las instituciones educativas, resaltando los beneficios que un plan de mejoramiento aportaría a la institución.

Una vez obtenida la aprobación con ayuda de las directivas se realizaría una reunión con los docentes de ambas jornadas con el fin de tener un acercamiento con ellos para poder establecer la muestra objeto de estudio, a quienes se les explica la realización del proyecto y las herramientas de investigación que se van a utilizar.

Para el desarrollo de la propuesta de investigación planteada, se contará con un grupo de participantes seleccionado en forma no probabilística por conveniencia, puesto que los docentes que participarán del ejercicio investigativo hacen parte del cuerpo docente del Colegio distrital Las Américas I.E.D. de Bogotá.

La población se seleccionó teniendo en cuenta que la investigación se implementa en dicha institución, así como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2011, p. 176) “la elección de los participantes no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra”. El cuerpo docente que participará de la investigación estará conformado por veinticinco integrantes que laboran en la jornada de la mañana, veinte integrantes de la jornada tarde, la rectora y dos coordinadores. La población de docentes estará compuesta de los docentes que participan en los diferentes consejos de la institución (equipo de gestión, consejo académico, comité de convivencia, jefes de área, representantes de docentes etc.) quienes participan activamente en la creación, promoción y ejecución de los diferentes proyectos de la institución. El personal que conformará dicho grupo se encontraba en edades comprendidas entre los treinta y los cincuenta y siete años, todos vinculados directamente con el distrito.

Dentro de las consideraciones éticas es primordial manifestar que con el fin de preservar la ética durante el proceso investigativo se garantiza el respeto a la integridad y dignidad de cada uno de los miembros participantes de la presente investigación, a través de la confidencialidad de sus nombres, ya que bajo ninguna circunstancia aparecen en la investigación y son de absoluta reserva, así mismo, se manifiesta a través del consentimiento informado que la aceptación para el empleo de los datos recogidos es de carácter totalmente voluntario, a la vez que se especifican en forma clara los objetivos de la propuesta de intervención (Anexo 1).

3.4. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos que se utilizan para recolectar los datos necesarios y hacer exitoso este estudio son: observación del espacio educativo, que se desarrolla en las reuniones institucionales donde se evidencie la interacción y trabajo colaborativo entre docentes – directivos, por medio de la realización de entrevistas y observaciones, además de la revisión de la literatura como

instrumento de recolección de información para reconocer otras percepciones frente a la importancia de las interacciones y el trabajo colaborativo.

3.4.1 Revisión de literatura. La revisión de la literatura se utilizó para proporcionar datos secundarios que ayudaron a formular preguntas para las entrevistas y observaciones; Las preguntas para las entrevistas y observaciones fueron extraídas directamente de la revisión de literatura, donde se generaron 4 categorías como son Trabajo colaborativo, Marco Laboral, interacción y relaciones interpersonales y 10 subcategorías denominadas Trabajo en equipo, Condiciones para el Trabajo Colaborativo, tiempo y espacio, relaciones jerárquicas, directivos- profesores, estrategias, motivación, comunicación, importancia de la escucha activa e intercambio de saberes.

Tabla 1.

Categorías y códigos de análisis asociados a los instrumentos.

<i>CATEGORÍA</i>	<i>SUBCATEGORÍA</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>
<i>-Trabajo colaborativo</i>	<i>-Trabajo en equipo.</i>	<i>Observación</i>	<i>Docentes</i>
	<i>-Condiciones para el T.C. tiempo y espacio.</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Directivos docentes</i>
	<i>-Relaciones jerárquicas</i>		
	<i>Directivos-profesores</i>		
<i>-Marco laboral</i>	<i>-Estrategias</i>		
	<i>-Motivación</i>		
	<i>-Comunicación</i>	<i>Observación</i>	<i>Docentes</i>
<i>Interacción</i>	<i>-Relaciones Jerárquicas de directivos y docentes</i>	<i>Entrevista</i>	<i>Directivos docentes</i>
	<i>-Importancia de la escucha activa</i>		
	<i>-Intercambio de saberes</i>		
	<i>Relaciones Interpersonales</i>		

Fuente Elaboración propia.

3.4.2 Observación. La observación es una técnica fundamental en investigaciones etnográficas, muy usada en el ámbito educativo, ya que esta se aplica con el fin de identificar y

registrar los escenarios y sucesos de la población sobre la cual realiza su estudio. Según Niño (2011), este instrumento de recolección de información es uno de los ejercicios más inmediatos del ser humano. Por lo tanto, se convierte en una herramienta para obtener datos de forma casi inmediata, con el cuidado de no ser tan subjetivos, considerando que el estudio es realizado por una persona inmersa en el proceso educativo analizado. Se utiliza esta herramienta porque a través de ella el investigador pudo filtrar y determinar el objeto de investigación, permitiendo obtener los elementos a analizar de forma objetiva y sistemática, desprendiéndose al máximo de aspectos ambiguos evitando la tendencia a ver lo que conocen o lo que desean ver y no las cosas como son.

Este instrumento fue del tipo no estructurado, con características como, no sistemática, abierta y más libre en cuanto a los datos registrados, resaltando que el papel del observador es con una participación como enuncia Hernández et al. (2006), donde el investigador participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.

La investigación busca mediante la observación no estructurada agrupar a través de consignaciones y anotaciones, las percepciones de cada miembro de la comunidad educativa, este instrumento fue pertinente debido a que permitió flexibilidad y mayor margen para determinar los aspectos relevantes, de dichas percepciones.

En la institución educativa se realizaron diversas observaciones a reuniones institucionales las cuales se recopiló la información en 6 formatos diligenciados de acuerdo a las categorías y sub categorías generadas de acuerdo a la revisión de la literatura.

INDICADORES	OBSERVACIÓN en REUNIONES DOCENTES
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	
10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	
11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	

Tabla 2. Tabla de observación de acuerdo a las Categorías y códigos de análisis asociados a los instrumentos.

Fuente Elaboración propia.

3.4.3. *Entrevista*. Es una técnica de tipo oral donde interactúa investigador y participante, que permite recoger opiniones y puntos de vista, Hernández et al. (2006), la definen como una reunión para intercambiar información entre una persona y otra y Niño (2011) resalta que esta técnica es empleada especialmente en investigaciones de tipo cualitativo por educadores, sociólogos, psicólogos, etc., buscando obtener alguna clase de información.

Las entrevistas suelen ser estructuradas, donde casi parece ser una encuesta, pero de forma oral, las no estructuradas que son muy informales sin dirección y las semiestructuradas poseen una guía de preguntas con la libertad de introducir preguntas adicionales o modificar las inicialmente planteadas.

El uso de las entrevistas en este estudio fue semiestructurado con preguntas guías, que permitieron obtener opiniones y puntos de vista frente al problema planteado, fue así como en total se realizaron a 14 docentes, 2 orientadoras y 5 directivos, las entrevistas se grabaron en formato mp3 con ayuda de un equipo de cómputo y un micrófono. Stake (1999), enuncia que una de las principales utilidades de una entrevista, es la descripción y el punto de vista que se obtiene de otra persona, y al resultar que no todos los docentes y directivos, vieron el proceso de trabajo colaborativo de la misma forma, las preguntas se modificaron en el transcurso de su aplicación, pero manteniendo las preguntas guías.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS PARA ENTREVISTA	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
<p>-Realizar un diagnóstico en donde se caracterice la forma en que directivos y docentes establecen sus interacciones en, con el fin de identificar las falencias y afectaciones que dificultan la colaboración en el ámbito pedagógico su trabajo.</p> <p>-Identificar cuáles son los aspectos que pueden generar motivación para el fortalecimiento de la interacción en directivos y docentes, a través de la propuesta de trabajo colaborativo.</p> <p>-Diseñar una propuesta de trabajo que promueva el trabajo colaborativo entre directivos docentes y docentes para el fortalecimiento de las interacciones entre docentes y directivos, que motive la participación en la creación de proyectos educativos institucionales.</p>	<p>-Trabajo colaborativo</p> <p>-Marco laboral</p>	<p>-Trabajo en equipo.</p> <p>-Condiciones para el T.C. tiempo y espacio.</p> <p>-Relaciones jerárquicas</p> <p>Directivos-profesores</p> <p>-Estrategias</p> <p>-Motivación</p>	<p>1. ¿Qué es para usted trabajo Colaborativo y equipo, diferencias y Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?</p> <p>3. ¿Cómo se evidencia el trabajo en equipo, si lo hay aquí en el colegio? Primero sí se evidencia, sí se cree que se evidencia y cómo crees que se evidencia. ¿Si no? ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Usted ha participado en alguna experiencia de trabajo colaborativo con docentes o directivo en este colegio?</p> <p>5. ¿Se han establecido en el calendario académico, espacios concretos para el trabajo colaborativo entre docentes y entre los docentes y entre docentes directivos?</p> <p>6. ¿Qué estrategia de trabajo colorativo entre los docentes y directivos se realizan en el colegio?</p> <p>7. ¿Estaría dispuesto a ser parte de un equipo de trabajo colaborativo?</p> <p>9. ¿Qué condiciones serían necesarias entonces, para fortalecer si se hiciera el trabajo colorativo entre los profes y los directivos?</p> <p>10. ¿Cree usted que el equipo directivo puedes fortalecer el trabajo colaborativo de los profesores?</p>	<p>Observación</p> <p>Entrevista</p>	<p>Docentes</p> <p>Directivos docentes</p>

			15. ¿Qué otra propuesta daría al colegio si en tus manos estuviera para que trabajen en equipo colaborativamente?		
	Interacción Relaciones Interpersonales	-Comunicación -Relaciones Jerárquicas de directivos y docentes -Importancia de la escucha activa -Intercambio de saberes	2. ¿Qué es la escucha activa? 11. ¿Cuándo un compañero le hace una sugerencia? ¿Cuáles es la actitud que asume usted al respecto? 12. ¿Se siente escuchado por el equipo directivo? 13. ¿Se siente escuchado por sus compañeros? 14. ¿Cómo son las relaciones entre el equipo directivo y los docentes? 8. ¿Cómo percibe la motivación del equipo docente y directivos hacia el trabajo colaborativo en este colegio?	Observación Entrevista	Docentes Directivos docentes

Tabla 3 Relación de Objetivos Específicos y Técnicas de Recolección de Información.

Fuente Elaboración propia.

3.5. *Procedimientos*

Fase 1. Diagnóstico. La investigación se inició en el segundo semestre del año 2022 con el planteamiento del problema, la recopilación de información, estado del arte, revisión de literatura para la conformación del marco teórico y generación de categorías y subcategorías, y metodología.

Para el primer semestre del año 2023 se realiza la conformación de categorías y subcategorías, conformación de tablas para recolección de información como entrevista y observación.

Se tienen en esta primera fase un diagnóstico, donde se muestra resultados de los instrumentos, dicho diagnóstico da un derrotero a seguir en relación con la realidad del contexto y definir las estrategias basadas en mejorar las interacciones de docentes y directivos docentes a través del trabajo colaborativo.

Fase 2. Como segunda fase **aplicación** en el campo de investigación (colegio Las Américas IED de Bogotá) de diversas observaciones de reuniones del colectivo docentes información recolectada en 6 formatos de observación (anexo 2) para recolectar elementos en la interacción docente – docente y docente- directivo docente, su respectiva transcripción y análisis de aspectos influyentes en el trabajo colaborativo de los directivos docentes y docentes y sus espacios de trabajo.

Fase 3. En un tercer momento se aplicaron las entrevistas a 21 miembros de la comunidad educativa (a 14 docentes, 2 orientadoras y 5 directivos) y posterior definición de los aspectos más influyentes para la lograr el objeto de investigación, permitiendo el reconocimiento de la realidad en estudio de forma general, y filtrar los posibles aspectos de mayor relevancia., estas entrevistas

fueron aplicadas con la ayuda de la grabadora de sonidos de un equipo portátil junto con un micrófono, y fueron aplicadas en las instalaciones del plantel, las que luego fueron transcritas.

Fase 4. Análisis de los resultados de los instrumentos, a través de la triangulación de datos de entrevistas, observaciones y revisión literaria, confrontando las categorías y sub categorías y los hallazgos de mayor relevancia enunciados por docentes y directivo docente.

Para el uso de los datos recolectados y la forma de analizarlos, se solicitó la participación y aprobación a través de la firma en la carta de consentimiento, para que la opinión y puntos de vista de los participantes, sea consignado de manera voluntaria y la no obligación de finalizar el estudio, si este es el deseo de dicho participante. (anexo 1)

Fase 5. Evaluación y recomendaciones: En esta fase se realiza la evaluación de todos los datos recolectados y su consolidación en la triangulación de datos teniendo en cuenta que fueron organizados por categorías y subcategorías, que intentaban responder a los objetivos planteados en la investigación y a la vez se realizan recomendaciones que permitan fortalecer las interacciones de los docentes y directivos a través del trabajo colaborativo en los docentes y directivos.

3.4. Estrategia de análisis de datos.

Para el análisis de los datos se empleó la triangulación de datos que permitió la obtención de conclusiones cruzando los resultados obtenidos, con la finalidad de asegurar la validez de los mismos, es un modo de protegerse de las tendencias del investigador, confrontando y sometiendo a control recíproco relatos de diferentes informantes. (Taylor y Bogdan, 1987). Esta técnica de análisis permitió confrontar los datos recolectados en la revisión literaria del estado del arte, marco teórico, las observaciones y entrevistas a realizar, tratando de sacar los factores comunes entre los tres instrumentos y construir un análisis que ayude a identificar el objeto de estudio. También

eliminó aquellos aspectos que tienen poca incidencia o fueran consignados por los participantes subjetivamente o de manera ambigua, brindando elementos de peso para alcanzar los objetivos y metas planteados cuando se decidió, explorar el objeto de estudio, lo cual permitió, identificar estrategias que permitan elevar la calidad de las interacciones de los docentes y directivos a través del trabajo colaborativo en la institución.

La triangulación de datos, permitió la clasificación de los mismos, como lo sugiere Latorre y Rocabert (1997) en variables interpersonales donde se mediatizan las interacciones humanas docente – directivo, directivo- directivo y docente- docente, esta información la suministró en gran parte la observación en las reuniones institucionales y las entrevistas.

Variables intrapersonales o de tipo interno que se encuentran en los docentes, docentes orientadores y directivos docentes, participantes de la situación educativa. Y variables contextuales, derivadas de las características contextuales específicas, tanto de tipo físico, como de tipo social, que coinciden en el contexto.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas, los datos analizados en las observaciones y la revisión literaria se realizó la triangulación de datos, de donde surgieron los resultados finales para proceder a elaborar los conceptos, sacar conclusiones y formular las recomendaciones pertinentes.

Para todo lo anterior se realizaron 5 etapas de análisis estipuladas así:

Etapas 1: Recolección y categorización de datos: para ello se determinaron categorías para el análisis de los instrumentos así:

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INSTRUMENTOS	FUENTE DE INFORMACIÓN
-Trabajo colaborativo	-Trabajo en equipo.	Observación	Docentes
-Marco laboral	-Condiciones para el T.C. tiempo y espacio.	Entrevista	Directivos docentes
	-Relaciones jerárquicas		
	Directivos-profesores		
	-Estrategias		
	-Motivación		
Interacción	-Comunicación	Observación	Docentes
Relaciones Interpersonales	-Relaciones Jerárquicas de directivos y docentes	Entrevista	Directivos docentes
	-Importancia de la escucha activa		
	-Intercambio de saberes		

Tabla 4. Categorías y códigos de análisis asociados a los instrumentos.

Fuente Elaboración propia.

Etapa 2: La confrontación de los datos clasificando como lo sugiere Latorre y Rocabert (1997) en aspectos o variables de tipo interpersonal, intrapersonal y del contexto sociocultural.

Etapa 3: Triangulación de datos, donde se muestran la clasificación, instrumentos, categorías, unidades, que permitieron analizar y focalizar el objeto de estudio.

Etapa 4: Lectura continua de los aspectos que se consideran pueden influir en las interacciones de los docentes y directivos y finalmente y mediante la comparación de datos se asignaron las categorías y unidades de análisis, en los aspectos de relevancia hallados.

Etapa 5: Discusión de resultados, buscando dar respuesta a los objetivos específicos propuestos en la investigación.

El análisis de los datos recolectados a través de las entrevistas, observaciones y revisión literaria, se realizó mediante la asignación de unidades basadas en las diferencias y similitudes de respuestas de los docentes y directivos en relación al objeto de estudio, basándose en un marco

común de respuestas, seleccionando las más relevantes frente a las variables interpersonales, intrapersonales y contextuales.

4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran el análisis y los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas, análisis literario y observaciones de las reuniones institucionales, las cuales fueron realizadas en entre el mes de enero y julio de 2023 en las instalaciones del plantel educativo.

Los hallazgos son organizados a través de la triangulación de datos y en tablas donde estos muestran los aspectos más comunes y relevantes en la recolección de la información, manejando la técnica de codificación, categorización y triangulación de elementos, lo que facilitó el análisis, interpretación y confrontación con los aspectos teóricos sobre los cuales se soportó el presente estudio, continuando con la relatoría de los hallazgos detectados, los que aparecen en tablas comparativas e interpretación de datos, gráficos y análisis taxonómico, además de las reflexiones personales sobre acuerdos y desacuerdos con planteamientos teóricos; teniendo en cuenta para el análisis, con el fin de poder alcanzar los objetivos de la presente investigación en lo concerniente a explorar y analizar como el trabajo colaborativo es una herramienta que permite mejorar las interacciones de los docentes y directivos docentes.

Se alcanzaron varios objetivos importantes para lograr estos objetivos. En primer lugar, se reconoció y se enfatizó la vital importancia el trabajo en equipo entre docentes y directivos. Este reconocimiento fue fundamental para llegar a un acuerdo, hacer sugerencias y mejorar las interacciones entre estos actores cruciales en el ámbito educativo. La investigación realizada permitió una comprensión más profunda de los efectos del trabajo colaborativo en los docentes y los directivos docentes. Esto proporcionó una base sólida para la creación de estrategias particulares.

La investigación demostró los beneficios de trabajar juntos y abrió la puerta a propuestas específicas de colaboración. Estas estrategias tienen como objetivo mejorar la interacción entre los educadores y fomentar el trabajo en equipo en todos los niveles.

Lo anterior con el fin de poder alcanzar los objetivos de la presente investigación en lo concerniente a analizar y proponer la incidencia del trabajo colaborativo en la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio las Américas IED., con el fin realizar un diagnóstico en donde se caracterice la forma en que directivos y docentes establecen sus interacciones, e identificar las falencias y afectaciones que dificultan la colaboración en el ámbito pedagógico en su trabajo, además de identificar cuáles son los aspectos que pueden generar motivación para el fortalecimiento de la interacción en directivos y docentes, a través de la propuesta de trabajo colaborativo y finalmente, diseñar una propuesta de trabajo que promueva el trabajo colaborativo entre directivos docentes y docentes para el fortalecimiento de las interacciones entre docentes y directivos.

Los objetivos de la investigación se han ido cumpliendo paso a paso. Comenzó con una investigación sobre cómo se lleva a cabo el trabajo colaborativo en el Colegio las Américas I.E.D. Esto proporcionó una visión detallada de las prácticas existentes. Al mismo tiempo, se evaluó el impacto de las mismas en las interacciones entre docentes y directivos del colegio, lo que permitió conocer en profundidad la dinámica educativa de la institución

Posteriormente, se realizó una evaluación para identificar aspectos que pudieran mejorar el trabajo colaborativo entre docentes y directivos. Esto no sólo señaló áreas de oportunidad, sino que orientó la formulación de estrategias específicas. Al mismo tiempo, se exploraron los factores que influyen en las interacciones entre docentes y directivos desde la perspectiva de los educadores, teniendo en cuenta el trabajo colaborativo y las relaciones laborales. Este enfoque proporcionó una

visión más completa de los retos y oportunidades en el entorno laboral de los profesionales de la educación.

4.1 Resultados

El proceso de análisis de datos se inició con la lectura y tabulación de las entrevistas y posteriormente organización de los datos recolectados en las observaciones, luego se organizaron en tablas y se leyeron punto a punto cada una de las respuestas o datos encontrados en la aplicación de los instrumentos.

4.1.1 Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a docentes, orientadores y directivos docentes de forma oral, durante el transcurso del estudio participaron en total entrevistas a 21 miembros de la comunidad educativa, 14 docentes, 2 orientadoras y 5 directivos.

En la siguiente tabla se evidencia las respuestas realizadas por los, docentes, directivos docentes y orientadores, que participaron en las entrevistas, desde las unidades de análisis y categorías escogidas para ello.

CATEGORIA	PREGUNTA	INTERPRETACION DE LA RESPUESTA														UNIDAD DE ANALISIS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1. TRABAJO COLABORATIVO	1. ¿Que es para usted trabajo Colaborativo y equipo, diferencias y Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	Para la docente el trabajo colaborativo es una red que se traza metas, objetivos, que benefician a todo el grupo. Pero a manera de colaboración, hay mayor compromiso en el trabajo en equipo.	Trabajar colaborativamente significa compromiso de todas las áreas de la comunidad.	El T.C es trabajo en equipo, es apoyo entre compañeros.	Cuando hay trabajo en equipo hay trabajo colaborativo y en ambos se tiene una meta que cumplir.	Es el trabajo en equipo donde todos tienen una función diferente y se evidencia apoyo con el fin de lograr obtener unos objetivos comunes. Cree que hay mayor compromiso en el trabajo en equipo ya que la labor de cada uno depende del desempeño de los demás.	El trabajo colaborativo consiste en estar comprometido con la institución por medio del aporte y la participación en un proyecto institucional.	Para la docente el trabajo colaborativo es el trabajo mancomunado que hacen como institución, las metas propuestas, el trabajo colaborativo es estar presto así no sea su función del todo. El trabajo en equipo es una guía estricta con metas establecidas.	La docente considera es que el trabajo colaborativo es cuando dos o más personas se reúnen para colaborar mutuamente y buscar soluciones para una situación dando cada cual de su parte. y el trabajo en equipo asigna labores y se realizan, pero no hay trabajo mutuo, mas no hay colaboración.	Para la docente el trabajo colaborativo consiste en aportar soluciones, y el trabajo en equipo implica un entendimiento entre los integrantes del grupo, lo cual permite soluciones efectivas y concretas. También manifiesta la diferencia entre trabajo en equipo y colaborativo es que no solo se trata de los miembros del grupo, sino de sus conocimientos y generar colaboraciones dependiendo de su área de trabajo.	Para la docente el trabajo colaborativo es trabajo en equipo, aceptar ideas, propuestas y mediar las situaciones en conjunto y el trabajo en equipo es asignar funciones equitativamente entre el grupo de personas.	Para que haya T.C se requiere una coherencia en el accionar entre directivos y docentes y establecer pautas claras de trabajo.	En el trabajo en equipo todos participan con aportes e ideas hacia un mismo fin. En el trabajo colaborativo hay una temática en la cual se investiga y se propone.	Para la docente el trabajo colaborativo consiste en trabajar en grupo unidos por un mismo fin. En cambio, el trabajo en equipo consiste en velar por un objetivo en conjunto; en otras palabras, en el trabajo colaborativo se da cuando se aporta a un fin, mientras que en equipo se apropia de una parte de dicho fin.	Para la docente Trabajo en equipo, es donde cada persona aporta al desarrollo del trabajo, desde su experiencia, desde su saber y colabora apoya desde la diferencia individual, el trabajo en pro de un objetivo, que en algún punto pueden intercambiar roles para poder entregar un producto final, una actividad, un trabajo terminado, donde todos aportan de una manera equitativa. En el trabajo colaborativo, la docente tiene una tarea y todos aportan y apoyan, es finalmente un trabajo en equipo donde deben haber esas relaciones de compañerismo	El trabajo colaborativo es una red de trabajo mancomunado, de entendimiento, con un accionar coherente, que se traza metas y objetivos que benefician a todo el grupo, donde hay mayor compromiso y apoyo en la busca de soluciones creativas

																o, de colaboración, resolución de problemas y creatividad.	
3. ¿Cómo se evidencia el trabajo en equipo, si lo hay aquí en el colegio? Primero sí se evidencia, sí se cree que se evidencia y cómo crees que se evidencia. ¿Si no? ¿Por qué?	Para la docente se hace un buen trabajo en el área de trabajo que es de primea infancia, pero el trabajo en equipo no se nota así mismo con los directivos pues estos se enfocan en tareas administrativas, lo cual afecta un poco en las metas trazadas.	Hay trabajo en equipo cuando existen acuerdos sobre las ideas para lograr ejecutarlas en la práctica.	El trabajo en equipo se evidencia según los resultados de los trabajos que se realizan en la institución.	El trabajo en equipo se evidencia cuando se desarrollan actividades en pro de los estudiantes. Sin embargo, en la institución no se evidencia consenso para lograr trabajar en equipo.	El trabajo en equipo se evidencia teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las diferentes actividades desarrolladas con los estudiantes.	El T.C se evidencia dentro de los diferentes grupos de trabajo, especialmente en las reuniones de área, aunque en ocasiones no es tenido en cuenta.	Para la docente el trabajo en equipo se evidencia en el trabajo que se desarrolla con los estudiantes se evidencia.	Para la docente se evidencia el trabajo en equipo cuando realizan una actividad en común.	Para la docente el trabajo en equipo se evidencia en la institución cuando las actividades de la Secretaría de educación las demanda.	Para la docente se evidencia trabajo en equipo con la realización de las actividades éxitos donde se plantean ideas, argumentos y propuestas evidenciando se la producción de buenos materiales a desarrollar..	El trabajo en equipo se evidencia cuando se definen metas comunes y en los resultados reflejados según el desempeño de estudiantes.	No hay mucha conexión entre las jornadas para que haya acuerdos en cuanto al trabajo colaborativo.	Para la docente el trabajo en equipo se evidencia en los resultados visibles en los estudiantes, ya sea a nivel disciplinario o convivencia.	la docente evidencia el trabajo en equipo en la capacidad de resolver situaciones. Se ve en los productos terminados, en la elaboración de los planes de estudio, en el desarrollo de los proyectos transversales, en los proyectos de aula, en los que interviene más de un docente; Se ve mucha iniciativa y mucha riqueza creativa dentro de los equipos.	Para algunos docentes el trabajo en equipo no se evidencia, además de que no hay trabajo colaborativo, debido a que las directivas se enfocan en tareas administrativas, además que los docentes no se sienten tenidos en cuenta Cuando en algún momento se evidencia trabajo en equipo solo cuando las actividades son solicitadas por la Secretaría de Educación para la consecución de resultados visibles, los cuales al parecer son medibles en el desempeño del estudiante y la producción de materiales,		
4. ¿Usted ha participado en alguna experiencia de trabajo colaborativo con docentes o directivo en este colegio?	No ha participado en trabajo colaborativo en el colegio las Américas	Ha participado en algunas actividades pedagógicas.	La docente ha tenido la oportunidad de realizar trabajos y algunas actividades con los compañeros.	La docente no ha participado en actividades de trabajo colaborativo en el colegio.	La docente si ha hecho parte de trabajo colaborativo al momento de organizar y planear ciertas actividades en pro de la comunidad. Adicionalmente, con los mismos compañeros comparten material o hacen equipos de trabajo.	Ha participado en apoyo con el equipo de primaria.	La docente manifiesta que no ha trabajado colaborativamente	La docente si ha trabajado de manera colaborativa pero no en el Colegio las Américas sí, y le pareció muy eficaz el trabajo por grupos y que recomienda que estos no sean mayores a 5 personas para que pueda funcionar.	La docente no ha participado de ninguna experiencia de trabajo colaborativo.	La docente manifiesta que ha participado en las actividades pedagógicas de área, lo cual se realiza se proyecta, se produce y se entrega finalizada	La docente si ha participado en actividades de trabajo colaborativo con un grupo de docentes desarrollando actividades con el fin de que los estudiantes avancen en sus procesos según sus necesidades.	No está segura de haber participado en alguna experiencia de trabajo colaborativo.	La docente manifiesta que solo ha trabajado con otros docentes, ya que hay una gran distancia entre docentes y directivos, se tienen grupos medianos que constantemente rotan y en los que si se siente respaldo	La docente manifiesta no haber participado en experiencias de trabajo colaborativo pero si en diferentes escenarios la jefatura de área, representante ante alguno de los consejos, en los proyectos de aula y	En su gran mayoría los docentes expresan haber participado en experiencias de trabajo colaborativo, para la consecución de logros en los estudiantes y en el compartir de sus experiencias con otros docentes.		

														entre los integrantes.	transversales, pero no de manera colaborativa.	
5. ¿Se han establecido en el calendario académico, espacios concretos para el trabajo colaborativo entre docentes y entre los docentes y entre directivos?	Se han establecido algunos espacios con el objetivo de incentivar y fortalecer el trabajo en equipo, pero todo se reduce a talleres y actividades, que no han demostrado ser efectivos.	No hay respuesta	No hay respuesta.	No hay respuesta	No hay respuesta.	No hay respuesta.	No hay respuesta.	Para la docente solo en ocasiones se han establecido espacios de trabajo colaborativo, pero no se evidencian resultados.	La docente desconoce que existan espacios reservados en el calendario dirigidos al trabajo colaborativo.	La docente desconoce si hay espacio concreto para el trabajo colaborativo.	La docente manifiesta que el trabajo colaborativo se evidencia en todo lo referente a proyectos de área.		No hay respuesta.	Para la docente no hay muchos espacios creados para el trabajo colaborativo y hay mucha distancia respecto a los directivos con los docentes incluso durante las jornadas pedagógicas.	La docente manifiesta que si hay establecido en calendario actividades SÍ, en las jornadas institucionales se plantean y las reuniones donde participan tanto directivos como docentes.	Se han establecido algunos espacios de trabajo colaborativo con estrategias que han demostrado ser poco efectivas
6. ¿Qué estrategia de trabajo colaborativo entre los docentes y directivos se realizan en el colegio?	Se crean diversos equipos, con sus respectivas actividades y objetivos, dirigidos por el equipo directivo.	Se evidencia T.C en la planeación, ejecución y desarrollo de algunas actividades cuando se involucran las demás áreas.	El T.C se da al planear y ejecutar algunas actividades para realizar en equipo.	Cada uno aporta desde su área, pero no se evidencia respeto por el trabajo del otro.	Estrategias de trabajo colaborativo se dan en casi todas las actividades que se realizan diariamente en la institución.	No sabe si se están realizando trabajo colaborativo en la institución.	Para la docente la organización de los planes de estudio es una estrategia de trabajo colaborativo en el colegio.	La docente desconoce que existan estrategias de trabajo colaborativo.	La docente desconoce si hay estrategias diseñadas para el trabajo colaborativo.	La docente manifiesta que el trabajo colaborativo se evidencia en todo lo referente a proyectos de área.	Se realizan actividades de manera colaborativa dentro de las áreas y especialmente en determinados días, aunque es un poco difícil.	Algunas acciones que se desarrollan en el momento.	Según la docente existe una estrategia que consiste en hacer grupos de 7 docentes para dirigirlos desde la puerta hasta sus salones con el fin de evitar accidentes. Y ante problemas disciplinarios se coordinan para mediar y actuar acorde a las circunstancias. A nivel cognitivo todos van en la misma vía, debatiendo sobre las falencias de los alumnos y	La docente manifiesta que en el momento hay un trabajo sobre el ajuste del manual de convivencia, se han generado espacios de capacitación, momentos de interacción entre docentes de las diferentes áreas para que hagan sus aportes y hay unos ejercicios de trabajo individual y por equipos para el desarrollo de los planes lectores, esto está apoyado por la	Se crean diversos equipos en la planeación, ejecución y desarrollo de algunas actividades se realiza por área y se involucran las demás áreas. Algunos docentes desconocen si existen estrategias de trabajo colaborativo.	

														manteniendo un amplio diálogo.	Fundación Merani; y aunque no están orientados hacia el trabajo colaborativo, se dan algunos escenarios que propician escenarios de trabajo colaborativo.	
7. ¿Estaría dispuesto a ser parte de un equipo de trabajo colaborativo?	Sí, siempre y cuando sea de mi interés y pueda aportar algo útil al trabajo.	Si estaría dispuesta a hacer parte de un equipo colaborativo si es dentro de los horarios laborales.	La docente estaría dispuesta a hacer parte de un equipo de trabajo colaborativo.	La docente manifiesta que necesita claridad frente a sus funciones en la institución, por lo tanto, considera que es difícil desarrollar un trabajo colaborativo.	La docente estaría de acuerdo en hacer parte de un equipo de trabajo colaborativo como estrategia para llegar lejos en los procesos.	Si estaría dispuesto a colaborar en algunos aspectos.	La docente manifiesta que siempre ha estado presta al trabajo colaborativo-	La docente está dispuesta a trabajar colaborativamente porque considera que, todos tienen algo por aportar, por lo cual hay una retroalimentación para profundizar y mejorar su labor.	La docente manifiesta que está dispuesta a hacer parte de un equipo de trabajo colaborativo, piensa que "esto ayudaría a buscar soluciones a las problemáticas institucionales más efectivas.	La docente muestra disposición hacia el trabajo colaborativo, ya que siente que las dinámicas institucionales lo propician.	La docente está en disposición de hacer parte de un T.C y en equipo como instrumento para beneficio de toda la comunidad.	Si estaría dispuesta para que sea un beneficio para los estudiantes.	Sí, es necesario para un mejor clima institucional y una buena comunicación hace que todo fluya mejor en el ambiente laboral, con buen trato y respeto.	La docente manifiesta que tiene disposición al trabajo colaborativo porque es un apoyo, un valor agregado para generar propuestas y desarrollo de proyectos que afectan significativamente a la comunidad educativa y en especial a los estudiantes en su proyecto de vida.	Los docentes se demuestran dispuestos al trabajo colaborativo con el fin de beneficiar a toda la comunidad educativa.	
9. ¿Qué condiciones serían necesarias entonces, para fortalecer si se hiciera el trabajo colaborativo entre los profesores y los directivos?	Que el equipo administrativo haga estrategias, precisas y puntuales, de la mano de las experiencias en campo de los equipos docentes.	Una de las condiciones para que se del T.C es la buena actitud de los docentes.	Para fortalecer el trabajo colaborativo se requiere respeto, aceptación, realizar acuerdos y compromisos entre todos.	Se debe reconocer la labor del docente y la experiencia.	Es necesario saber escuchar, respetar las ideas, así sean diferentes.	Para fortalecer el T.C es importante difundir información y motivar a los integrantes de la comunidad.	La docente manifiesta que dentro de las condiciones a tener en cuenta para el trabajo colaborativo esta la mejora en la organización directiva.	La docente propone que para que se genere trabajo colaborativo en la institución es necesario realizar talleres para que los docentes comiencen a trabajar colaborativamente.	Para la docente las condiciones necesarias para el trabajo colaborativo es la generación de tiempos, espacios y actitud.	Para la docente dentro de las condiciones necesarias para un trabajo colaborativo están el buen ambiente y buena disposición.	Es importante la actitud de cada docente frente al T.C.	Por medio de las acciones que se están realizando.	Para la docente se necesita de una mejor disposición de escucha para los docentes, ya que las cosas funcionarían mejor y se cerrarían brechas entre directivos y docentes.	Para la docente es necesario favorecer los espacios de diálogo y de escucha activa.	Que el equipo administrativo implemente estrategias, precisas y puntuales, además de la generación de talleres que propendan el trabajo colaborativo, para lo cual es necesario la buena actitud de los, el respeto, la escucha activa aceptación, la realización de acuerdos y compromisos, donde el reconocimiento de la labor del docente y la experiencia.	

	<p>10. ¿Cree usted que el equipo directivo puedes fortalecer el trabajo colaborativo de los profesores ?</p>	<p>Para fortalecer el trabajo colaborativo se necesita de un trabajo integral, que no solo mejore el trabajo colaborativo de los docentes, si no que involucre a todos las partes, desde directivos y acudientes, hasta docentes y estudiantes .</p>	<p>El equipo directivo debe tener un cambio de actitud hacia el T.C para que conozcan sobre el tema.</p>	<p>El equipo directivo puede fortalecer el T.C estando en mayor contacto con los docentes y realizando mayor acompañamiento.</p>	<p>El equipo directivo debe escuchar y saber que piensa y siente la comunidad.</p>	<p>El equipo directivo puede incentivar el T.C ofreciendo espacios donde se pueda dialogar y escuchar las diversas propuestas tendientes al mejoramiento de la institución.</p>	<p>Si le parece importante que el equipo directivo avalara el T.C.</p>	<p>La docente reitera que la forma de fortalecer el trabajo colaborativo es mejorar la organización directiva.</p>	<p>La docente considera que abriendo espacios dónde los docentes se encuentren para trabajar.No solamente a asignar el trabajo, sino evaluar propuestas de los docentes y cómo abordar esas propuestas. Es una buena forma de como las directivas pueden fortalecer el trabajo colaborativo en la institución</p>	<p>Para la docente es vital que el equipo directivo fortalezca el trabajo colaborativo generando y teniendo en cuenta tiempos, espacios, que posibiliten una interlocución entre los miembros de la institución.</p>	<p>Para la docente e equipo directivo fortalece el trabajo colaborativo generando espacios donde puedan ponerse en la misma sintonía que los docentes, ya que estos solo se concentran en lo que ellos opinen o piensen y no se basan en la experiencia o el contexto que vive el docente, no va a haber un buen trabajo colaborativo, habrán choques.</p>	<p>El equipo directivo podría fortalecer el T.C en la institución teniendo un cambio de actitud y documentándose sobre este tema.</p>	<p>Buscando estrategias para mejorar y fortalecer los canales de comunicación.</p>	<p>La docente propone que en las estrategias se tenga en cuenta los aportes del cuerpo docente.</p>	<p>La docente manifiesta que no hay reconocimiento del equipo de trabajo, que no se reconoce, no tiene motivaciones a trabajar, el equipo pierde el interés muy fácil.</p>	<p>Se necesita de un trabajo integral que involucre a docentes y directivos, además de la formación en el tema, que les permita mejorar en la escucha activa, en la cooperación. La mayoría de los docentes están de acuerdo en que las directivas deben generar los espacio, motivar al cuerpo docentes y tener un mayor acompañamiento.</p>
	<p>15. ¿Qué otra propuesta daría al colegio si en tus manos estuviera para que trabajen en equipo colaborativamente?</p>	<p>Es menester que la institución, se abra a nuevas ideas y motive la participación, en vez de imponer sus métodos a la fuerza.</p>	<p>Debería existir una comunicación directa entre el equipo directivo y el de docentes para que se establezcan acuerdos.</p>	<p>Propone mayor unión y apoyo entre docentes y directivos para lograr trabajar colaborativamente.</p>	<p>Reconocer los aciertos en la realización de diferentes actividades.</p>	<p>Se requiere mayor acercamiento y propiciar oportunidades para que los maestros expresen, propongan y sean escuchados.</p>	<p>Para trabajar colaborativamente se requiere tener un horizonte claro y definido para buscar soluciones a las necesidades de la institución.</p>	<p>Para la docente hablar con respeto en la comunidad educativa es muy importante para el desarrollo de trabajo colaborativo..</p>	<p>La docente propone que es necesario generar más encuentros y no solamente académicos, también es bueno hacer convivencias donde se mejoren esas relaciones entre docentes y directivos.</p>	<p>La docente propone que es necesaria la voluntad de todo el equipo docente y directivo permitiendo un buen rendimiento institucional.</p>	<p>La docente propone que es necesario abrir más espacios de colaboración donde sean más perceptivos a las situaciones y al contexto real. Gsea hay muchas falencias institucionales que las directivas ignoran y hay muchas cosas por mejorar. Además es muy necesario la escucha de otro modo no habrían mejoras</p>	<p>La docente propone que, haya imparcialidad frente a la toma de decisiones.</p>	<p>Que la comunidad este mejor informada de los sucesos y las necesidades que se dan. Que el gobierno escolar y los estudiantes tengan mayor participación en algunas actividades para poder trabajar colaborativamente.</p>	<p>Hacer reuniones que tengan en cuenta los proyectos sugeridos por los docentes y donde realmente se pacte una acción consensuada.</p>	<p>La docente propone favorecer los canales de comunicación, generar otros escenarios de comunicación, el tiempo limita mucho y los canales de comunicación no se dan como deberían darse. Enuncia que hace falta el contacto humano y que puede mejora en el sentido que se sientan escuchados.</p>	<p>Generar nuevas ideas que motive la participación de los docentes en vez de imponer métodos a la fuerza. Procurando mayor comunicación directa entre el equipo directivo y el de docentes, reconociendo los aciertos, estableciendo un horizonte claro y definido para buscar soluciones a las necesidades de la institución y abriendo más espacios de colaboración</p>

2. COMUNICACIÓN	2. ¿Qué es la escucha activa?	Es saber callar y escuchar atentamente al otro, sus aportes, sus dificultades y situaciones, con total disposición de entender al otro.	Es prestar atención con los sentidos.	La escucha activa significa escuchar con atención.	Para la docente, la escucha activa es tener la capacidad de entender el mensaje que se está dando para luego hacer aportes.	La escucha activa se puede dar cuando la persona que habla es escuchada y respetada y haya una interacción.	Es la escucha que se da en presencia de la otra persona en la cual hay atención y escucha activa.	La docente expresa que la escucha activa es el estar presto a escuchar, a oír, está dispuesta a aplicarla, aunque considera que el tiempo es fundamental.	La docente está dispuesta a la escucha activa, saber escuchar a la otra persona, de ese modo se aprende y de eso se trata saber escuchar.	Para la docente escucha activa es poder entender y comprender lo que dice el otro y manifiesta que está dispuesta a una escucha activa porque considera que se puede aprender del otro.	La docente manifiesta que escucha activa es prestar atención de lo que se está hablando, es Estar dispuesto a la escucha activa, porque es la acción de entender, donde se está asimilando la información esa es la diferencia con oír.	La escucha activa se da cuando se respeta el punto de vista del otro y cuando hay empatía.	Es prestar atención con interés y motivación hacia el tema del que se está dialogando.	Para la docente la escucha activa es estar atento a la información suministrada, está dispuesta a la escucha ya que con ello se resuelven inquietudes, se aprende y se construye un mejor conocimiento.	Para la docente es la capacidad de estar en el aquí y en el ahora con el interlocutor, no es oír, sino escuchar las necesidades del otro y de una manera empática, tratar de hacer aportes, enriquecer un trabajo, sanear diferencias.	Es saber callar y escuchar atentamente al otro, así entender el mensaje que se está dando para luego hacer aportes y con disposición porque se considera que se puede aprender del otro.
	11. ¿Cuándo un compañero o le hace una sugerencia? ¿Cuáles es la actitud que asume usted al respecto?	Estoy dispuesta a la escucha, siempre que se haga de manera respetuosa y de buena manera, después de todo estamos entre profesionales.	Si la sugerencia tiene como fin una mejora y la docente se beneficia, entonces si escucha.	La docente atiende a las sugerencias Dependiendo del tipo de sugerencia y como la hagan.	Acepta las sugerencias dependiendo de la persona que las haga, analizando si existe imparcialidad y si hay una intención de mejorar el trabajo.	Si las sugerencias que le hacen a la docente son para mejorar y en pro del desarrollo se puede dar una escucha activa, es decir, depende de las circunstancias y del tipo de sugerencia que le hagan la acepta.	Está bien que hayan sugerencias y las recibe con agrado y respeto.	Para la docente es fundamental la escucha para llegar a una conclusión.	siempre escucho, si escucho a mi compañero y considero su aporte como una buena opción se lo hago saber o de lo contrario, llegamos al acuerdo. No solamente es mi posición, es la posición de todos.	La docente manifiesta que está dispuesta a la escucha de sugerencias dependiendo de la actitud como sean planteadas dentro del respeto, lo cual permite corregir las equivocaciones.	La docente manifiesta que asume las sugerencias de los compañeros de forma positiva, cuando hay una sugerencia es porque hay una falla o hay un riesgo de falla, entonces se debe estar atento y positivo para hacer la mejora.	La docente toma las sugerencias según los compañeros, es decir, depende de quien la haga.	Las sugerencias son positivas, aunque en ocasiones no se tienen en cuenta porque cada persona ha establecido su propia línea de vida.	Frente a las sugerencias la docente se limita a analizar y evaluar si se ha fallado o está equivocada y de no ser el caso, hace caso omiso y toma precauciones.	Para la docente depende del tono de la sugerencia, la asertividad en la cual se hacen las sugerencias, debido a que existe egocentrismo es necesario tener cuidado con cómo se transmiten las cosas, si no se cuida este tema se producen estancamientos.	Los docentes manifiestan estar dispuestos a la escucha, siempre que se haga de manera respetuosa que busquen una mejora del bien común.
	12. ¿Se siente escuchado por el equipo directivo?	Se considera muy nueva en la escuela, no se siente escuchada y declara que ninguna de las partes a intentado	La docente no se siente escuchada por el equipo directivo.	La docente se siente escuchada por el equipo directivo, pero solo en algunas ocasiones.	Siente que no es escuchada por el equipo directivo, especialmente debido a una situación que se está evidenciando en la institución.	La docente no se siente del todo escuchada por el equipo directivo de la institución.	Se siente escuchado por el equipo directivo hasta cierto punto, aunque cuando se dan algunas sugerencias no sean escuchadas.	La docente manifiesta que el equipo directivo a veces, escucha y algunos compañeros directivos, no le dan importancia a lo que uno quisiera aportar.	La docente manifiesta que en cuanto a las relaciones directivos docentes, hay una distancia, en ocasiones hay encuentros, pero últimamente solo hay apoyo	La docente manifiesta que es nueva en los procesos institucionales pero su percepción es que la institución es grande y muchas son las responsabilidades	La docente manifiesta que, en algunas ocasiones, generalmente en la institución trabajan por áreas y siempre hacen la	No se siente escuchada por el equipo directivo.	Si se siente escuchada por el equipo directivo.	La docente manifiesta que en ocasiones no se siente escuchada, principalmente cuando se abordan intereses propios o	La docente manifiesta que en ocasiones se siente escuchada y en otras no, manifiesta que desde el equipo de gestión no se tienen en	La gran mayoría de docentes manifiestan que no se sienten escuchados por las directivas y no se sienten tenidos en cuenta, quienes manifiestan ser escuchados refieren que no es por todas las directivas sino por algunas.

		cerrar las distancias.							de la coordinación de la comunicación, por todo lo demás hay distancia.	es de las directivas lo que afecta el ser escuchados.	sugerencia de la situación al jefe de área, no siendo una comunicación directa y esto hace que muchas de las sugerencias no se tengan en cuenta.			inquietudes personales.	cuenta las opiniones de los docentes.	
	13. ¿Se siente escuchado por sus compañeros?	Se siente parcialmente escuchada, considera que se debe a los escasos espacios y siente que, si no se tiene antigüedad dentro de la institución, se tiene que ver forzada a imponerse, aun si no le gusta hacerlo.	Si se siente escuchada por los compañeros docentes cuando le validan sus opiniones.	La docente se siente escuchada por sus compañeros y ha recibido apoyo y colaboración.	La incidencia de un mal clima laboral afecta la comunicación.	La docente se siente escuchada por algunos de los compañeros de la institución, especialmente por aquellos con quienes desarrolla actividades en común.	Se siente escuchado por los compañeros durante las reuniones de área al momento de interactuar.	La docente expresa que se siente escuchada por sus pares docentes en la parte académica.	En cuanto a la relación entre compañeros manifiesta que con los compañeros sí hay escucha y con coordinación solo porque estamos en el mismo nivel, con las demás profesoras no nos encontramos seguidos. Como es prácticamente nueva la coordinación académica, le ha aclarado muchas cosas y las compañeras la han apoyado	La docente expresa que se siente escuchada por los compañeros, los equipos de trabajo de primaria se escuchan y se generan soluciones. Lo que tiene que ver con los procesos pedagógicos o metodológicos es del diario, el equipo de trabajo está presto para escuchar los aportes.	La docente manifiesta ser escuchada por sus compañeros ya que expresa que hacen un trabajo colaborativo conjuntamente, es un trabajo constante. También manifiesta que en lo que compete a las cosas institucionales, del sistema y de los estudiantes, se siente más escuchada, que cuando son situaciones que competen a los maestros directamente.	La docente si se siente escuchada por las compañeras maestras.	Aunque no hay mucha comunicación, si se siente escuchada.	La docente expresa que se siente escuchada y con los compañeros, se fortalecen el uno al otro con sus conocimientos, a que opina que "nadie nació aprendido, lo mejor es analizar la situación y auto evaluarte para tener un plan mejor argumentado".	Para la docente sí, hay un buen nivel de comunicación en la jornada con los compañeros del equipo, el hecho de que a pesar de que las políticas distritales apunten al cierre de las aulas de apoyo, haya una voluntad desde la cabeza que es la rectora de mantenerlas y tratar de acomodarnos a la nueva normatividad.	Los docentes refieren que se sienten algunas veces escuchados por sus compañeros y que esto aporta a los procesos de la institución.
	14. ¿y cómo son las relaciones entre el equipo directivo y los docentes?	La relación depende del directivo, pero la relación suele ser estrictamente	Existen algunas dificultades en la comunicación entre el equipo directivo y	Considera que en la institución no hay mucha integración entre docentes y directivos.	Para la docente existe un gran vacío en la comunicación entre directivos y docentes.	Se requiere mayor acercamiento entre los docentes y los directivos.	No sabe si se están realizando trabajo colaborativo en la institución.	Manifiesta que las relaciones entre directivos y docentes son solo profesionales.	Para la docente las relaciones entre directivos y docentes son buenas, son neutrales, cada uno está en su trabajo y si se	Para la docente la relación entre docentes y directivos es un poco caótica a veces algunos miembros del equipo directivo tratan a los	La docente manifiesta no querer inicialmente opinar, debido a que ella siente que la directiva es la imposición	Considera que algunos miembros del equipo directivo no son imparciales y esto no permite que	Hay bastante comunicación entre el equipo directivo y los docentes.	Frente a las relaciones entre docentes y directivos no hay muchas relaciones establecidas, pero entre	para la docente las comunicaciones son muy cordiales, muy respetuosas en la relación,	En la mayoría de los docentes manifiestan que las relaciones entre docentes y directivos suelen ser solo profesionales, distantes y con dificultades.

		profesional y suelen ser distantes.	los docentes.					necesita ayuda se pide.	docentes como maquinas, pretenden que las labores se hagan automáticamente y se presenten resultados inmediatos y la dinámica institucional es de procesos.	y los docentes solicitan mucho querer ser escuchados. Evidencia que hay falencias grandes con el trabajo directivo, docentes y el tema de la parte colaborativa.	haya buena comunicación.		docentes si hay un buen vínculo, contrastan estrategias, situaciones entre ellos y se retroalimentan.	entre la señora rectora, los coordinadores y hay una relación muy bonita.		
3. MOTIVACIÓN	8. ¿Cómo percibe la motivación del equipo docente y directivos hacia el trabajo colaborativo en este colegio?	Hay muchas falencias, las actividades se imponen, cargan con más trabajo a los docentes, no hay motivación y las mismas actividades solo se hacen por cumplir.	No se evidencia T.C ya que falta unificación para llegar a acuerdos.	La docente espera al iniciar un proyecto de trabajo colaborativo o se tenga la oportunidad de participar.	Siente que no hay gran preocupación por la motivación para el trabajo.	La motivación puede mejorar si se incentiva el trabajo en equipo entre las diferentes jornadas.	Existe poca comunicación y de manera aislada.	La docente manifiesta que la motivación de los docentes y directivos es regular, debido a que no se ponen de acuerdo para coordinar el trabajo.	La docente siente que no hay motivación, solo trabajo en equipo porque todo se limita a responder por el área que corresponda.	La docente manifiesta que por la demanda de actividades que tienen como equipo de trabajo, es complejo decir que se puede trabajar colaborativamente.	Manifiesta que la motivación la percibe como un aspecto positivo, siempre están atentos a trabajar en el Pro de mejora.	Se requiere mayor motivación para que exista T.C en la institución.	Los docentes en las diferentes reuniones de área hacen aportes, pero no existe un proyecto como tal.	La docente denuncia que en las practicas docentes la retroalimentación ha sido muy positiva y se han conseguido buenos resultados y eso mejora la motivación de los docentes.	Desde la rectoría de puertas abiertas y sobre todo apoyarlas, que son los directivos docentes, no están fácil de encontrar e incluso generar espacios para que se presenten los proyectos, a los presupuestos participativos, para que se cuente con una financiación. Desde la rectoría de puertas abiertas, igual desde las coordinaciones, el asunto es que el tiempo no da, quedan unos con el tiempo muy corto para la cantidad de cosas que surgen y que se pueden hacer.	La mayoría de los docentes, manifiestan que, sobre la motivación, hay acciones más bien impositivas y poco motivadoras y positivas. Además, que no hay incentivos claros hacia los docentes por su gestión.

Tabla 5 Datos recolectados en entrevistas aplicadas a docentes.

Fuente de elaboración propia.

CATEGORIA	PREGUNTA	INTERPRETACION DE LA RESPUESTA							UNIDAD DE ANALISIS
		1	2	3	4	5	6	7	
1. TRABAJO COLABORATIVO	1. ¿Que es para usted trabajo Colaborativo y equipo, diferencias y Cómo se evidencia el trabajo colaborativo o en el grupo?	El trabajo colaborativo implica un trabajo en equipo, que busca un objetivo en común y para ella las diferencias son mínimas.	1. El docente manifiesta que el trabajo en equipo es más efectivo que el colaborativo. 2. no se desarrollan interacciones en el T.C. lo que si se nota en el T.E. 3. El T.E todos tienen una meta y fin con actividades que los llevan a lograrlo, en el T.C. es solo aportar, pero con menos interacción.	La docente reconoce el trabajo en equipo como: un conjunto de funciones, habilidades, conocimientos como una forma de demostrar más compromiso. Mientras que el trabajo colaborativo no lo ve tan trascendente debido a que al hacer la comparativa ve el trabajo colaborativo como una forma de colaboración, inestable y sin compromiso.	el trabajo colaborativo está relacionado con la forma que se pueden ayudar unas personas a otras. En los equipos de trabajo no deberían darse como tal el trabajo colaborativo, sino un trabajo en equipo. hay unas funciones claras y hay una responsabilidad específica, Hay un conjunto de personas de colaboradores en una institución, en una empresa o en un colegio y trabajan todos por un mismo objetivo en ese trabajo, en ese trabajo en equipo si se busca que haya cierto grado de colaboración, cierto grado de empatía, que haya personas líderes y personas que tengan las funciones específicas y claras.	El trabajo colaborativo es un trabajo en equipo, en el que todos hacen y contribuyen hacia una misma acción	La docente manifiesta que encuentra una relación muy estrecha entre trabajo colaborativo y en equipo, y que se hace necesario de la voluntad de los docentes para llevar a cabo el objetivo final.	Se evidencia cuando se trabaja en grupo todos queriendo lograr el mismo fin, escuchando ideas y descubriendo las habilidades de cada integrante para definir las actividades.	Los directivos y orientadores consideran el trabajo colaborativo como un trabajo en grupo del cual se establecen metas y objetivos, al parecer no diferencian asertivamente un trabajo colaborativo de uno en equipo o en grupo.
	3. ¿Cómo se evidencia el trabajo en equipo, si lo hay aquí en el colegio? Primero sí se evidencia, sí se cree que se	Se evidencia el trabajo en equipo en los diferentes estamentos de la institución, con resultados positivos.	1. No hay trabajo en equipo. 2. Toda la carga es dejada en manos de quien lidera las actividades. 3. priman los intereses particulares	Manifiesta la docente que parte de trabajar en equipo no implica criticar el trabajo de otros. Además, considera que en el trabajo colaborativo no hay roles específicos. Específicamente en el Colegio las Américas las grandes diferencias en sus dinámicas laborales que tienen las jornadas	El trabajo en equipo se evidencia más en la jornada de la tarde debido a que en esta hay buen trato, se cumplen las metas propuestas, se corrigen las fallas y hay escucha activa.	El trabajo en equipo se evidencia en los resultados, en el bienestar de los estudiantes, la acogida que hay en el sector por el colegio.	Para la docente existe un trabajo en equipo evidenciado en los proyectos transversales.	Se ha programado algunas actividades con los maestros para realizar actividades institucionales.	Los docentes manifiestan que el trabajo en equipo se evidencia más en las actividades institucionales y que existen marcadas diferencias entre las dos jornadas.

	evidencia y cómo crees que se evidencia. ¿Si no? ¿Por qué?			no permiten el mismo tipo de trabajo en ambas jornadas y esto genera dificultades para que se de trabajo colaborativo y en equipo.					
	4.¿Usted ha participado en alguna experiencia de trabajo colaborativo o con docentes o directivo en este colegio?	Manifiesta que ha participados en varios espacios de trabajo colaborativo, en específico en el colegio Las Américas con un trabajo en lectoescritura.	1. en las Américas no ha tenido experiencia de T.C. 2. En otras instituciones si ha tenido la experiencia de T.C. 3. para que se denoten los resultados del trabajo en equipo se hace necesario un tiempo prudencial.	La docente manifiesta que ha desarrollado trabajos significativos frente al trabajo en equipo, ya que describe que se pudieron construir muchas cosas, aprendizajes, transformaciones y permitió fortalecer el proyecto.	No tiene muy claro el significado del trabajo colaborativo ya que considera que lo que se da todos los días es el trabajo en equipo en las diferentes actividades que realizan en la institución.	Si se han realizado trabajos de manera colaborativa en actividades como actualización del manual, programa en la buena, y en el SIE.	La docente manifiesta que no había trabajo nunca colaborativamente	Ha elaborado PIAR para los estudiantes que lo requieren en las diferentes asignaturas.	La mayoría de los docentes manifiestan que no evidencian trabajo colaborativo, sino en equipo por medio de proyectos institucionales.
	5.¿Se han establecido en el calendario académico, espacios concretos para el trabajo colaborativo o entre docentes y entre los docentes y entre docentes directivos?	Trabajan en lectores competentes con el grupo MERANY	1. Las Jornadas Pedagógicas establecidas por la SED, en el cronograma distrital ofrece la oportunidad de trabajar en equipo o colaborativamente. 2. Estos espacios no son aprovechados como debería ser, solo se realizan por cumplir con la SED	Según la docente se han creado espacios como las jornadas pedagógicas, con espacios conjuntos entre las dos jornadas, aún falta mucho, pero se ha avanzado y enriquecido institucionalmente.	No hay respuesta frente a esta pregunta	No hay respuesta frente a esta pregunta	La docente manifiesta que existe un trabajo colaborativo positivo, engranado a través de los equipos de trabajo lo cual permite que la información llegue lo más clara y completa posible.	No hay respuesta frente a esta pregunta	Los directivos y orientadores manifiestan que los espacios en cronograma más evidentes son las jornadas pedagógicas y el trabajo de componente lectoescritura con la fundación Merany.
	6.¿Qué estrategia de trabajo colorativo entre los docentes y directivos se realizan en el colegio?	Dentro de las estrategias que trabajan esta utilizar las herramientas ofimáticas como TEAMS, WHATSAPP, realizando trabajos reuniones de ciclo, de área donde cada uno tienes sus tareas específicas y generan un positivo producto.	1. las actividades que propone la SED, pero que no tienen objetivos ni metas de largo alcance, solo son realizadas por cumplir.	Para la docente le falta mucho a la institución para hablar que se trabaja colaborativamente y en equipo, apenas se están dando los primeros pasos debido a las mismas diferencias de las jornadas, comenzando por la de los mismos integrantes de la institución. Finalmente	Todas las funciones necesitan del trabajo colaborativo según las funciones, cada equipo responde, hay buena escucha y todo funciona en cascada da cumplimiento a los acuerdos.	A través de reuniones integradas, por niveles y con representantes del consejo académico.	Las estrategias que manifiesta la docente son los equipos de gestión y los comités que han generado resultados positivos	No lo sabe.	Trabajan esta utilizar las herramientas ofimáticas como TEAMS, WHATSAPP, realizando trabajos reuniones de ciclo, de área donde cada uno tienes sus tareas específicas y generan un positivo producto

				manifiesta que hacen falta estrategias.					
7. ¿Estaría dispuesto a ser parte de un equipo de trabajo colaborativo?	Presenta un apretura y disposición hacia el trabajo colaborativo	El docente presenta disposición al trabajo en equipo	La docente muestra una alta disposición al trabajo colaborativo y en equipo; también evidencia la necesidad de que entre docentes se compartan las estrategias positivas y eficaces para un fin común institucional.	No tiene muy claro el significado del trabajo colaborativo, pero está dispuesto al trabajo en equipo.	Según las necesidades del de la institución.	La docente muestra disposición por trabajar colaborativamente como parte de la experiencia profesional.	Si estaría dispuesta a hacer parte de un equipo	Los docentes en su mayoría se muestran dispuestos a trabajar colaborativamente	
9. ¿Qué condiciones serían necesarias entonces, para fortalecer si se hiciera el trabajo colaborativo entre los profes y los directivos?	Se hace necesario trabajar en grupos pequeños y sobre todo que estén convencidos que este tipo de trabajo.	1. Es necesario proyectar el T.C. hacia el T.E. 2. Es necesario que lo que se trabaje en equipo o colaborativamente tenga proyección en el tiempo. 3. Que las tareas emanadas desde la administración municipal, se ajusten a las necesidades de la institución y al horizonte institucional y respeten las dinámicas institucionales generando actividades que fortalezcan sus prácticas y no aisladas de sus meta y particularidades.	La docente manifiesta que las condiciones no están dadas desde la secretaria de educación, no hay las condiciones para los docentes que permitan generar las estrategias colaborativas no motivan a la innovación a los docentes y que sobre todo se necesita actitud.	Respetando y cumpliendo los acuerdos, además, teniendo claros los compromisos que adquieren todos los integrantes de la comunidad. Todo esto no motivan a la beneficio de los estudiantes.	Es importante motivar al personal en la consecución de las metas para buscar el bienestar de la comunidad.	La docente manifiesta que dentro de las condiciones que cree necesarias para un buen trabajo colaborativo está el tiempo y trabajo sobre salud mental.	Sería necesario implementar la escucha activa, la disposición y tener líderes que organicen.	Se hace necesario trabajar en grupos pequeños y sobretodo que estén convencidos que este tipo de trabajo pero las condiciones para los docentes que permitan generar las estrategias colaborativas no motivan a la innovación a los docentes y que sobre todo se necesita actitud.	
10. ¿Cree usted que el equipo directivo puedes fortalecer el trabajo colaborativo de los profesores?	Dentro de las actividades que hace el equipo directivo, está el ejercicio de escucharlos, como se siente que necesitan, novedades, sugerencias eso fortalece la institución.	No responde	La docente considera que el equipo directivo genera la apertura al trabajo colaborativo, pero existen también algunos miembros no facilitan estos espacios y entorpecen estas intenciones.	A través de la escucha activa y cumpliendo con las responsabilidades y los acuerdos adquiridos.	A través de reuniones y del gobierno escolar, además de los incentivos y la asignación de recursos.	La docente manifiesta que es necesario trabajar sobre la escucha entre el equipo directivo y los docentes y generar más espacios que lo permitan.	Por medio de espacios de trabajo en conjunto y por medio de capacitaciones para los maestros.	El ejercicio de escucharlos, como se siente que necesitan, novedades, sugerencias, eso fortalece la institución, a través de reuniones y del gobierno escolar, además de los incentivos.	
15. ¿Qué otra propuesta	Es necesario que cada docente se involucre voluntariamente, en el	1. identificar las oportunidades de trabajar colaborativamente en la	La docente propone generar grupos de interés y así generar espacios	Centrándose en actividades que realmente tengan una	Incentivando y destacando la labor de los maestros.	Para la docente se hace necesario dedicar más tiempo al compartir colectivo, donde	Es necesario tener una actitud de escucha y dispuestos a realizar	Se hace necesario dedicar más tiempo al compartir colectivo, donde cada docente pueda	

	daría al colegio si en tus manos estuviera para que trabajen en equipo colaborativamente?	caso del colegio las Américas se encuentra muchas voluntades y buen trabajo.	institución. 2. tener claridad sobre la planta docente y su disposición al T.C. 3. indagar sus intereses. 4. promover la investigación docente.	colaborativos entre los docentes, lo cual permitirá el fortalecimiento de los equipos de trabajo, enriquecerse más porque trabajarían en lo que les gusta.	meta y objetivos claros para el mejoramiento de la institución.		cada docente pueda conocerse, pero desafortunadamente los tiempos son muy cortos y no es posible que estos espacios se den, aunque a pesar de ello los profes presentan trabajos muy buenos.	innovaciones siempre pensando en los estudiantes.	conocerse, pero desafortunadamente los tiempos son muy cortos y no es posible que estos espacios se den, además, proponen generar grupos de interés y así generar espacios colaborativos entre los docentes, lo cual permitirá el fortalecimiento de los equipos de trabajo
2. COMUNICACIÓN	2. ¿Qué es la escucha activa?	La escucha activa es muy importante y la coloca en práctica constantemente, debido a que le sirve para recolectar información y ver en que puede ayudar.	El docente tiene claro que escuchar activamente implica atención activa	Para la docente escuchar activamente implica poder aportar a quien se escucha y para aportar es necesario escuchar.	La escucha activa se relaciona con oír las indicaciones y la información prestando atención, se escucha y se hace parte de lo que se habla y estoy dispuesto a la escucha activa y una actitud proactiva.	Es escuchar con atención lo que otras personas dicen o proponen siempre y cuando estén aprobadas por el equipo de gestión.	Para la docente la escucha activa es muy importante el estar ahí y en el ahora para esa persona, porque puede salvar vidas, pero reconoce que como orientadora le hace falta mucho ejercitarla.	Es estar dispuesto a escuchar las ideas de los demás.	Para los docentes hay claridad sobre la escucha activa debido a que favorece la recolectar información, aportar a quien se escucha e implica atención activa.
	11. ¿Cuándo un compañero le hace una sugerencia? ¿Cuáles es la actitud que asume usted al respecto?	Manifiesta que analiza las sugerencias y toma lo mejor de ellas.	1. Considera que depende de la sugerencia, se evalúa y se tiene en cuenta, y se aplica. La dificultad es que al implementar las mismas docentes les cuesta acoplarse a la nueva sugerencia, sin embargo, se han tenido buenos resultados, al atender las sugerencias de los docentes.	La docente manifiesta que las sugerencias se reciben según como sean dichas porque es necesario que se diga bien, de forma asertiva.	Me hacen muchas sugerencias cuando estamos en reuniones, pero dentro de lo posible es importante llegar a acuerdos para cambiar y mejorar las cosas que no están bien.	La actitud es de recepción y análisis con el fin de verificar si las propuestas son pertinentes para realizar cambios.	Para la docente es muy importante atender las sugerencias de los compañeros, porque esto lo considera una forma de crecimiento personal.	Analizar el motivo por el que hace la sugerencia y luego decidir si se tiene en cuenta o no.	Manifiestan los docentes siempre y cuando sea asertiva, se evalúa y se tiene en cuenta, y se aplica para cambiar y mejorar.
	12. ¿Se siente escuchado por el equipo directivo?	Manifiesta que se siente complacida con el equipo directivo, pues se desempeña eficientemente.	En ocasiones, pues la mayoría de las veces no se siente escuchado en especial en EQUIPO DE GESTION del cual hace parte.	La docente se siente escuchada en un gran porcentaje, por los directivos.	Si se siente escuchado por el equipo directivo ya que son sus compañeros y también tiene una buena actitud para escuchar al equipo de trabajo.	Se participa en las reuniones de equipo de gestión para saber si se aprueban las propuestas.	La docente manifiesta sentirse escuchada y tenida en cuenta.	Siempre se siente escuchada por el equipo directivo.	Los docentes directivos y orientadoras manifiestan sentirse escuchados por las directivas con buena actitud y empatía.
	13. ¿Se siente escuchado por sus compañeros?	Manifiesta que de manera general su equipo docente trabaja eficientemente, aunque hay algunas indicaciones que no se han apropiado.	No existe una gran aceptación de su liderazgo por parte de su equipo de docentes	La docente no solo se siente escuchada por sus compañeros docentes, sino también se siente apoyada.	Si se siente escuchado por los compañeros	Desde la gestión comunitaria se siente bien escuchado y apoyado.	La docente se siente escuchada por los compañeros docentes y evidencia que su rol de orientadora le permite también un rol de jerarquía, lo cual lo facilita.	Siempre los ajustes razonables son escuchados por los maestros.	Los docentes directivos y orientadoras manifiestan sentirse no solo escuchados, sino apoyados

	14. ¿y cómo son las relaciones entre el equipo directivo y los docentes?	A nivel general son buenas las relaciones. Con algunas dificultades por la cantidad de docentes que tiene el colegio.	1. Existe una fuerte resistencia de los docentes a las indicaciones de las directivas. Aunque la insistencia les ha permitido dar avances significativos.	Para la docente existen relaciones cordiales, pero si existen de parte de algunos integrantes situaciones de maltrato entre profesionales en un 10% pero a nivel general son buenas.	Hay algunas distancias entre el equipo directivo mismo, pero en la jornada de la tarde la relación es muy cordial y de respeto, es decir, es una muy buena relación.	Las relaciones en el colegio son buenas, a pesar de que algunos maestros que no están de acuerdo con algunas directrices que vienen desde la SED.	Para la docente hay relaciones cordiales entre docentes y directivos.	Las relaciones me han parecido buenas, siempre hay apertura la escucha.	Existen algunos distanciamientos entre los directivos y orientadores, pero a manera general son buenas las relaciones.
3.MOTIVACION	8. ¿Cómo percibe la motivación del equipo docente y directivos hacia el trabajo colaborativo en este colegio?	Hay personas interesadas y otras muy poco, porque están en su zona de confort.	Existen muchos docentes con la apertura y motivación hacia el T.C. pero hay grandes diferencias de intereses y disposición dependiendo del estatuto docente al que se pertenezca y en especial los 1278 los cuales mantiene la preocupación de su evaluación anual de desempeño lo cual genera que el T.C. no se da por convencimiento sino, por cumplimiento, no permitiendo cumplir con los objetivos propuestos frente al desarrollo d T.C.	Según la docente la motivación institucional depende que sus miembros tengas los mismos intereses y un mismo fin, desafortunadamente falta trabajar en un fin mancomunado empezando por el equipo de gestión.	Existen algunas fallas en el trabajo colaborativo dentro de la institución, en la jornada de la tarde hay un ambiente agradable, no hay competencia, se puede hablar, expresar y trabajar sin presión.	Hay maestros que no están dispuestos a hacer las cosas y algunos que sí, es decir, que hay diferentes estilos.	La docente manifiesta que la motivación en los docentes es muy fluctuante, existen docentes que tienen buena actitud emocional; considera que la actitud emocional es muy influyente en la motivación de los docentes, sin embargo, manifiesta que en un 80% están motivados.	Es importante descubrir las habilidades de cada persona para saber qué papel desempeñar y así poder realizar trabajo colaborativo.	Para los directivos y orientadores, los docentes están motivados en su gran mayoría, aunque fluctuante en algunos, falta trabajar mancomunadamente.

Tabla 6 Datos recolectados en entrevistas aplicadas a docentes directivos y orientadores.

Fuente de elaboración propia.

4.1.1.2 Resultados por agrupamiento en categorías:

Estas son los resultados de las 21 entrevistas realizadas a los docentes, directivos docentes y orientadores y los cuales fueron agrupados en la siguiente tabla de las cuales resultaron las siguientes unidades de análisis y agrupamiento por categorías

Categorías	Unidades de análisis
Aspectos más comunes y relevantes en el conocimiento de trabajo colaborativo y en equipo.	<p>Trabajo en conjunto que permite obtener logros, metas y objetivos</p> <p>Trabajo en equipo solo se evidencia bajo requerimientos de la secretaria de educación y en las tareas institucionales.</p> <p>Se considera que no hay trabajo colaborativo debido a que las directivas se enfocan en tarea administrativas.</p> <p>Los docentes no se sienten tenidos en cuenta.</p>
Experiencia en trabajo colaborativo	<p>Docentes han participado en experiencias de trabajo colaborativo de los proyectos institucionales y en compartir experiencias pedagógicas</p>
Manejo de estrategias colaborativas	<p>Estrategias colaborativas poco efectivas</p> <p>Utilización de herramientas ofimáticas</p> <p>Desconocimiento de estrategias colaborativas por parte de los docentes</p> <p>Diseño de estrategias precisas y puntuales que motiven la buena actitud, respeto, escucha activa, aceptación, acuerdos y compromisos</p> <p>Necesidad de reconocimiento a las experiencias docentes</p> <p>Motivación a la innovación docente</p>
Condiciones para el trabajo colaborativo (tiempo y espacio)	<p>Pocos espacios generados de trabajo colaborativo</p> <p>Aprovechamiento de las jornadas pedagógicas, reuniones de área y de ciclo.</p>
Disposición al trabajo colaborativo	<p>Docentes con alta disposición al trabajo colaborativo</p>
El trabajo colaborativo de los docentes y directivos en los procesos educativos.	<p>Docentes y directivos liderando un trabajo integral, cooperativo y de escucha activa</p> <p>Formación en trabajo colaborativo, debido al desconocimiento de muchos docentes en esta temática</p>
Propuestas de los docentes.	<p>Dedicar más tiempo al compartir colectivo debido a que utilizan tiempos muy cortos</p> <p>Generar grupos de interés para fortalecer los equipos de trabajo</p> <p>Propiciar nuevas ideas que motive la participación de los docentes</p> <p>Abrir más espacios de colaboración</p>
Comunicación: escucha activa	<p>Escucha activa es saber callar y escuchar atentamente</p> <p>Docentes dispuestos a la escucha de manera respetuosa en busca de un bien común</p> <p>Docentes manifiestan que no se sienten escuchados ni tenidos en cuenta por algunas directivas</p> <p>Se sienten escuchados y apoyados por sus compañeros de trabajo</p> <p>Existen algunos distanciamientos entre los directivos y orientadores, pero a manera general son buenas las relaciones</p>

Relaciones jerárquicas, directivos y docentes	<p>Las relaciones entre docentes y directivos suelen ser solo profesionales, distantes y con dificultades.</p> <p>Existen algunos distanciamientos entre los directivos y orientadores</p> <p>De manera general son buenas relaciones</p>
Motivación	<p>Hay acciones más bien impositivas y poco motivadoras y positivas.</p> <p>No hay incentivos claros hacia los docentes por su gestión.</p> <p>Los docentes están motivados en su gran mayoría, aunque fluctuante en algunos</p>

Tabla 7 Unidades de análisis y agrupamiento en categorías de los datos recolectados en entrevistas a docentes, directivos docentes y orientadores.

Fuente de elaboración propia.

4.2 Observaciones:

Las observaciones fueron aplicadas en el desarrollo del proceso educativo, espacios institucionales como: Reunión de consejos: Académico integrado, académicos por jornada, directivo, equipo de gestión, reunión de jornadas pedagógicas, reunión de orientadores y docentes de inclusión, que corresponden a las reuniones mensuales de los docentes y directivos docentes y al contexto en general donde el investigador enuncia aspectos de percepción que a su criterio son relevantes para el presente estudio.

Dichas observaciones son realizadas en las instalaciones de la institución educativa. Durante el estudio se realizaron 12 observaciones a reuniones de docentes y directivos cuyos resultados se compilaron en 6 tablas de observación (anexo 2). Por lo tanto, los resultados de las observaciones Y se evidencian en la siguiente tabla:

INDICADORES	OBSERVACIÓN #1 COMITÉ DE CONVIVENCIA	OBSERVACIÓN #2 EQUIPO ORIENTADORES AMBAS JORNADAS	OBSERVACIÓN #3 EQUIPO DE GESTION	OBSERVACIÓN #4 CONSEJO ACADEMICO UNIFICADO	OBSERVACIÓN #5 EQUIPO DIRECTIVO	OBSERVACIÓN #6 INCLUSION, ORIENTACION Y EDUCACION ESPECIAL	UNIDAD DE ANALISIS
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	El trabajo colaborativo se evidencia, hay acuerdos que permiten el logro de los objetivos.	Al organizar las ideas las orientadoras trabajan de acuerdo a sus fortalezas encargándose cada una de una parte de la actividad, más que un trabajo colaborativo, es un conjunto de acuerdos y tareas delegadas para el cumplimiento del objetivo.	En el equipo directivo se evidencia trabajo en equipo, donde se comparten las experiencias anteriores relacionadas con las temáticas a abordar lo cual fortalece las actividades programadas	El trabajo colaborativo no se evidencia, al parecer hay muchas situaciones de las cuales no hay acuerdos debido a que las dinámicas de las jornadas son distintas y esta situación no les permite trabajar colaborativamente.	Es un trabajo colaborativo donde se evidencia la escucha, acepta sugerencias y opiniones de los participantes.	Trabajan de acuerdo a sus fortalezas encargándose cada una de una parte de la actividad, más que un trabajo colaborativo, es un conjunto de acuerdos y tareas delegadas para el cumplimiento del objetivo.	Los docentes manifiestan que hay acuerdos que permiten el logro de los objetivos, se comparten las experiencias anteriores, hay muchas situaciones de las cuales no hay acuerdos debido a que las dinámicas de las jornadas son distintas es por ello que el trabajo colaborativo no se evidencia, si se evidencia la escucha, la aceptación de sugerencias y opiniones de los participantes
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	La interacción se muestra asertiva donde logran ponerse de acuerdo y unificarse los objetivos y acciones a plantear.	Las interacciones son en función del status, Se evidencian interacciones amables durante la ejecución del trabajo a desarrollar, no así en cuanto a las relaciones de compañerismo	Sus interacciones se evidencian cordiales, de escucha activa, las situaciones en las que no están de acuerdo las exponen y las debaten.	La interacción se muestra en ocasiones tensas por las diferencias marcadas que hay entre las jornadas que no logran en ocasiones ponerse de acuerdo y unificarse.	Son asertivas y respetuosas.	Sus interacciones se evidencian cordiales, de escucha activa, las situaciones en las que no están de acuerdo las exponen y las debaten.	La interacción se muestra asertiva, cordial, respetuosa, amable, de escucha activa, en ocasiones tensas debido a las diferencias marcadas que hay en las jornadas.
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	Durante la conversación miembros del equipo escuchan atentamente y se llegan a acuerdos.	En algunos casos, debido a que no existe una escucha activa dependiendo de la persona que este aportando ideas.	La mayoría de los miembros del equipo directivo demuestran escucha activa, en otros miembros se evidencia resistencia a algunas temáticas lo cual impide una comunicación fluida entre los miembros del equipo.	En ocasiones muestra una buena actitud a la escucha, en otras muy apáticos.	Si, son escuchadas todas las sugerencias y propuestas	En ocasiones se muestra una buena actitud a la escucha, en otras muy apáticos	La mayoría de los miembros del equipo directivo demuestran escucha activa, en otros miembros se evidencia resistencia y apatía.
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	Son cordiales y demuestran respeto, además que aportan ideas o soluciones a las situaciones expuestas.	En varias ocasiones se denota pobre debido a que en ocasiones algunos miembros hegemonizan la participación y no permiten la participación de otros miembros del equipo.	Se evidencia que a pesar de las diferencias hay respeto en los miembros del equipo, aunque manifiestan enfáticamente su oposición a ciertas temáticas o disposiciones.	Se demuestra respeto por los compañeros, a pesar de las diferencias, en la escucha, en el dialogo, al momento de proponer.	Son cordiales con mucho respeto.	Son cordiales y demuestran respeto, además que aportan ideas o soluciones a las situaciones expuestas.	Son cordiales y demuestran respeto aunque en ocasiones algunos miembros del equipo manifiestan oposición a las ideas de otros.

5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	Son cordiales y de apoyo mutuo, además se evidencia la escucha activa.	Son cordiales y de dialogo continuo.	Son relaciones cordiales, donde hay en un alto porcentaje escucha, aunque no siempre es activa.	La relación es cordial y de escucha.	Hay mucha disposición y se trabaja en equipo	Son relaciones cordiales, donde hay en un alto porcentaje escucha, aunque no siempre es activa.	Son cordiales, de apoyo, de dialogo, de escucha aunque no siempre activa.
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	Son cordiales y asertivas	N/A.	Las relaciones aunque cordiales se muestran tensas	N/A	N/A	Son cordiales y asertivas	Son cordiales y asertivas, aunque en ocasiones tensas.
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Se evidencia escucha activa, comprensivas y propositivas.	Se evidencian relaciones cordiales, entre algunos miembros y algunas actitudes de prevención hacia miembros del equipo de trabajo.	Son de comunicación escucha y respeto.	Son cordiales, de escucha activa, respetuosas y propositivas	Se evidencia un buen clima laboral.	Se evidencia un buen clima laboral.	Escucha activa, comprensivas, propositivas, cordiales y en algunas ocasiones se presentan actitudes de prevención, en general se evidencia un buen clima laboral.
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, además aseguran la participación activa y comprometida de todos los miembros. Se promueven relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.	Dialogo sobre el abordaje de casos y planeación y ejecución de actividades institucionales.	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, además aseguran la participación activa y comprometida de todos los miembros. Se promueven relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, además aseguran la participación activa y comprometida de todos los miembros. Se promueven relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.	Existe la planeación, la creación de proyectos.	Se evidencian relaciones cordiales, entre algunos miembros y algunas actitudes de prevención hacia miembros del equipo de trabajo.	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, de participación activa, comprometida, en la creación, planeación y ejecución de proyectos institucionales.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Que la comunicación es clara, con empatía, de escucha activa y respeto.	Se evidencia la claridad, propiedad en quien comunica, comunicación no verbal, respeto, en la gran mayoría del tiempo empatía,	Que la comunicación es clara, con empatía, de escucha activa y respeto.	Que la comunicación es clara, con poca empatía, de respeto y un poco de escucha activa.	Se evidencia la comunicación asertiva y el compañerismo	Se evidencia la comunicación asertiva y el compañerismo	La comunicación del equipo es clara, con empatía, de escucha activa, clara, empática, respeto y asertiva de compañerismo.
10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	Con relaciones respetuosas y cordiales	Mediante el dialogo, la escucha activa,	La rectora presenta diferentes propuestas las cuales son evaluadas por los docentes miembros del equipo, en ocasiones antes de tomar decisiones las dirigen a los diferentes grupos y equipos docentes, los cuales aprueban o presentan su contrapropuesta	Los coordinadores presentan diferentes propuestas las cuales son evaluadas por los docentes miembros del equipo, en ocasiones antes de tomar decisiones las dirigen a los diferentes grupos y equipos docentes, los cuales aprueban o presentan su contrapropuesta. Pero en la mayoría de las ocasiones solo toman la decisión sin escalar al resto de docentes, se escala solo de forma informativa.	Se denota la escucha activa, y el respeto	Con relaciones respetuosas y cordiales, aunque en ocasiones se vislumbra que no hay acuerdos y hay algunos que manifiestan que lo acordado se siente impuesto.	Con relaciones respetuosas y cordiales, mediante el diálogo y la escucha activa, solicitando la opinión de los equipos de trabajo, aunque en ocasiones se vislumbra que no hay acuerdos y hay algunos que manifiestan que lo acordado se siente impuesto.

11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	Se muestran asertivas, en la escucha y en las proposiciones, llegando al logro de objetivos de la reunión.	En la escucha y teniendo en cuenta las ideas de cada miembro del equipo	Se manifiesta en la escucha activa, en la resiliencia ante los desacuerdo y en los acuerdos que se gestan mediante el dialogo.	La escucha activa necesita ser trabajada entre los miembros y teniendo en cuenta las ideas de cada miembro del equipo.	Se muestran relaciones cordiales	No se manifiesta de manera reiterada en ocasiones parece llegar a acuerdos y en otras no. hay puntos que consideran innegociables.	Se muestran asertivas, en la escucha y en las proposiciones, llegando al logro de objetivos, en la escucha activa, en la resiliencia ante los desacuerdo.
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	Se nota mucho dialogo en los docentes y la posibilidad de exponer sus posturas.	Se evidencia que el dialogo es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato.	Concertando y mediante el dialogo.	Se evidencia que el dialogo es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato. En ocasiones no se resuelven de inmediato	No se denotan las diferencias, se resaltan las lluvias de idea de la cual salen propuestas más nutridas.	Diálogo y concertación.	Se evidencia que el dialogo y la concertación es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato. En ocasiones no se resuelven de inmediato.
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	Son conjuntivos, de relaciones respetuosas, logrando en las mayoría de las ocasiones el objetivo concertado entre ellos.	Son conjuntivos, de relaciones positivas logrando el objetivo concertado entre ellos.	Los miembros del equipo dialogan, interactúan de forma cordial, de cooperación.	Son conjuntivos, de relaciones respetuosas, logrando en las mayoría de las ocasiones el objetivo concertado entre ellos.	Los miembros del equipo dialogan, interactúan de forma cordial, de cooperación.	Se evidencian cordiales y respetuosas	Son conjuntivos, de relaciones respetuosas, positivas, de dialogo, cordiales y de cooperación.

Tabla 8 Datos recolectados en observaciones realizadas en reuniones institucionales

Fuente de elaboración propia

4.2.1 Unidades de análisis y agrupamiento en categorías de los datos recolectados en observaciones de reuniones institucionales:

Producto de la agrupación de las observaciones de las reuniones institucionales se clasifico en categorías los datos recolectados presente en la siguiente tabla de las cuales resultaron las siguientes unidades de análisis:

Categorías	Unidades de análisis
Aspectos más comunes y relevantes en el conocimiento de trabajo colaborativo y en equipo.	<p>Hay acuerdos que permiten el logro de los objetivos en cada jornada</p> <p>No hay acuerdos debido a que las dinámicas de las jornadas son distintas</p> <p>El trabajo colaborativo no se evidencia</p> <p>Se evidencia la escucha, la aceptación de sugerencias y opiniones de los participantes</p>
Interacción en el equipo de trabajo	<p>La interacción se muestra asertivas, cordiales, de dialogo, comprensivas, propositivas, respetuosas, amables, de escucha activa y cooperación, en ocasiones tensas y de prevención debido a las diferencias marcadas que hay en las jornadas.</p>
Comunicación y actitud de escucha	<p>La mayoría de los miembros del equipo directivo demuestran escucha activa, en otros miembros se evidencia resistencia y apatía.</p> <p>Presentan comunicación cordial y demuestran respeto, aunque en ocasiones algunos miembros del equipo manifiestan oposición a las ideas de otros.</p> <p>La comunicación del equipo es clara, con empatía, de escucha activa, clara, empática, respeto y asertiva de compañerismo.</p>
Relación entre equipo docente y directivo	<p>Son cordiales, de apoyo, de dialogo, de escucha, aunque no siempre activa.</p>
Relación entre los miembros de equipo directivo	<p>Son cordiales y asertivas, aunque en ocasiones tensas.</p>
Acciones de trabajo colaborativo	<p>Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, de participación activa, comprometida, en la creación, planeación y ejecución de proyectos institucionales.</p>

Manejo de acuerdos, respeto y diferencias	<p>Con relaciones respetuosas, asertivas, de escucha, propositivas, y cordiales, mediante el diálogo y la escucha activa, solicitando la opinión de los equipos de trabajo, aunque en ocasiones se vislumbra que no hay acuerdos y hay algunos que manifiestan que lo acordado se siente impuesto.</p> <p>Se evidencia que el dialogo y la concertación es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato. En ocasiones no se resuelven de inmediato</p>
---	--

Tabla 9 Unidades de análisis y agrupamiento en categorías de los datos recolectados en observaciones de reuniones institucionales.

Fuente de elaboración propia

4.3 Análisis de Datos

Para esta investigación se utilizaron unidades de análisis seleccionadas que según Villalpando (1996) consiste en reunir o agrupar información o circunstancias similares registradas que brinden objetividad representativa y familiaridad de los mismos. Fueron establecidas mediante los puntos comunes encontrados durante la aplicación de los instrumentos a los docentes, docentes orientadores y directivos docentes y se organizaron en categorías, posteriormente y a través de la confrontación de los datos clasificando como lo sugiere Latorre y Rocabert (1997) en aspectos o variables de tipo interpersonal, intrapersonal y del contexto socio-cultural.

CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	ENUNCIADO
Interpersonales	Donde se mediatizan las interacciones humanas entre docentes y directivos docentes, esta información la suministrará en gran parte la observación en las reuniones.
Intrapersonales	De tipo interno que se encuentran en los docentes y directivos docentes participantes de la situación educativa.
Contextuales	Derivadas de las características contextuales específicas, tanto de tipo físico, como de tipo social, que coinciden en el contexto.

Tabla 10 Agrupamiento de datos.

Fuente de Latorre, A., Rocabert, E. (1997)

Estas clasificaciones fueron tomadas como base para la organización de los datos resultantes teniendo en cuenta la categorización de las unidades de análisis, en las que se intentó condensar

los resultantes de los instrumentos aplicados, a través de la triangulación de datos, se evidencia algunos apartes en la siguiente tabla, donde se muestran la clasificación, instrumentos, categorías, unidades, que permitieron analizar y focalizar la incidencia del trabajo colaborativo de docentes y directivos, en los procesos educativos y en el desarrollo institucional:

Clasificación Instrumentos		Categorías	Interpersonales	Intrapersonales	Contextuales
			Unidades	Unidades	Unidades
Entrevistas	UNIDADES DE ANALISIS	Trabajo colaborativo	<p>Trabajo en conjunto que permite obtener logros, metas y objetivos</p> <p>Docentes han participado en experiencias de trabajo colaborativo de los proyectos institucionales y en compartir experiencias pedagógicas</p> <p>Docentes con alta disposición al trabajo colaborativo</p> <p>Dedicar más tiempo al compartir colectivo debido a que utilizan tiempos muy cortos</p> <p>Generar grupos de interés para fortalecer los equipos de trabajo</p> <p>Propiciar nuevas ideas que motive la participación de los docentes</p> <p>Abrir más espacios de colaboración</p>	<p>Los docentes no se sienten tenidos en cuenta.</p> <p>Docentes y directivos liderando un trabajo integral, cooperativo y de escucha activa</p> <p>Formación en trabajo colaborativo, debido al desconocimiento de muchos docentes en esta temática</p>	<p>Se considera que no hay trabajo colaborativo debido a que las directivas se enfocan en tarea administrativas</p> <p>Trabajo en equipo solo se evidencia bajo requerimientos de la secretaria de educación y en las tareas institucionales</p> <p>Estrategias colaborativas poco efectivas</p> <p>Utilización de herramientas ofimáticas</p> <p>Desconocimiento de estrategias colaborativas por parte de los docentes</p> <p>Diseño de estrategias precisas y puntuales que motiven la buena actitud, respeto, escucha activa, aceptación, acuerdos y compromisos</p> <p>Pocos espacios generados de trabajo colaborativo</p> <p>Aprovechamiento de las jornadas pedagógicas, reuniones de área y de ciclo.</p>

		<p>Comunicación</p>	<p>Escucha activa es saber callar y escuchar atentamente</p> <p>Las relaciones entre docentes y directivos suelen ser solo profesionales, distantes y con dificultades.</p>	<p>Docentes dispuestos a la escucha de manera respetuosa en busca de un bien común</p> <p>Docentes manifiestan que no se sienten escuchados ni tenidos en cuenta por algunas directivas</p> <p>Se sienten escuchados y apoyados por sus compañeros de trabajo</p>	<p>Existen algunos distanciamientos entre los directivos y orientadores, pero a manera general son buenas las relaciones</p>
		<p>Motivación</p>	<p>Hay acciones más bien impositivas y poco motivadoras y positivas.</p>	<p>Los docentes están motivados en su gran mayoría, aunque fluctuante en algunos</p>	<p>Necesidad de reconocimiento a las experiencias docentes</p> <p>Motivación a la innovación docente</p> <p>No hay incentivos claros hacia los docentes por su gestión.</p>
<p>Observaciones</p>	<p>UNIDADES DE ANALISIS</p>	<p>Trabajo colaborativo</p>	<p>El trabajo colaborativo no se evidencia</p> <p>Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, de participación activa, comprometida, en la creación, planeación y ejecución de proyectos institucionales</p>	<p>Con respecto a las interacciones estas se muestran asertivas, cordiales, de dialogo, comprensivas, propositivas, respetuosas, amables, de escucha activa y cooperación, en ocasiones tensas y de prevención debido a las diferencias marcadas que hay en las jornadas.</p>	<p>Hay acuerdos que permiten el logro de los objetivos en cada jornada</p> <p>No hay acuerdos debido a que las dinámicas de las jornadas son distintas</p>
		<p>Comunicación</p>	<p>Se evidencia que el dialogo y la concertación es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato. En ocasiones no se resuelven de inmediato</p>	<p>Son cordiales, de apoyo, de dialogo, de escucha, aunque no siempre activa y tensas.</p>	<p>La mayoría de los miembros del equipo directivo demuestran escucha activa, en otros miembros se evidencia resistencia y apatía.</p>

	Motivación	Presentan comunicación cordial y demuestran respeto, aunque en ocasiones algunos miembros del equipo manifiestan oposición a las ideas de otros.	La comunicación del equipo es clara, con empatía, de escucha activa, clara, empática, respeto y asertiva de compañerismo	Con relaciones respetuosas, asertivas, de escucha, propositivas, y cordiales, mediante el diálogo y la escucha activa, solicitando la opinión de los equipos de trabajo, aunque en ocasiones se vislumbra que no hay acuerdos y hay algunos que manifiestan que lo acordado se siente impuesto.
--	------------	--	--	---

Tabla 11 Aspectos comunes encontrados en los docentes, directivos docentes a través de las entrevistas y observaciones.

Fuente de Elaboración propia

El establecimiento de las unidades de análisis se realizó con la lectura continua de los aspectos importantes del trabajo colaborativo como herramienta para promover y mejorar la interacción docente y finalmente mediante la comparación de datos se asignaron las categorías y unidades de análisis, en aquellos los aspectos más comunes y relevantes en la recolección de la información, que determinan la incidencia del trabajo colaborativo en la promoción y mejora de la interacción pedagógica de docentes y directivos docentes.

Las unidades de análisis que se consideraron más relevantes para este estudio junto con su justificación se presentan a continuación las síntesis de categorías, estableciendo su nivel de importancia:

Síntesis de categorías interpersonales: Corresponde a aquellos aspectos donde se evidencian la interacción entre los actores del proceso educativo, en ella se presentan tanto los aspectos comunes y relevantes de cada una, resultado de la triangulación de los datos.

Aspectos comunes y relevantes:

1. El nivel de compromiso de la comunidad educativa en su gran mayoría es alto.

2. La comunicación tiene un importante lugar dentro de la institución.
3. El nivel de preparación en los docentes y directivos docentes es elevado y se muestra continuo.
4. La gran mayoría de docentes y directivos docentes tienen una postura abierta al cambio.
5. Están dispuestos a la investigación lo que les permite a los docentes y directivos docentes ahondar en diferentes técnicas y estrategias de trabajo colaborativo.
6. Los docentes y directivos ven en el colegio la oportunidad de ser integrantes activos y participes de su desarrollo.
7. Ver trabajar colaborativamente motiva a los miembros de una comunidad educativa, la motivación principal es la de poder aportar a la transformación y el mejoramiento de sí mismos.
8. El mismo trabajo colaborativo es en sí un proceso de aprendizaje constante para el docente que permite formar seres humanos íntegros y apoyar proyectos de vida.
9. El colegio en general se muestra muy empoderado en sus objetivos, y fines y permite una alta expectativa.
10. El trabajo entre docentes y directivos docentes, es importante.
11. Ante el trabajo colaborativo se presenta una mejor puesta en común, participación activa Intercambio de saberes y Docentes comprometidos y responsables, en su mayoría.
12. Existen algunos docentes con bajo compromiso en los procesos educativos y con los mismos métodos de antaño, sin darse la posibilidad de innovar.
13. Se hace necesario mejoren las estrategias y metodologías grupales de interacción de docentes y directivas, para fortalecer los espacios colaborativos.

14. Existen algunas diferencias entre docentes y directivos docentes, generando algunos conflictos de interrelación, además se percibe que algunos tratan de imponer sus criterios ante el grupo, esto más notado entre los que tienen cargos de jefes, además se nota una constante crítica entre docentes y directivos, posturas que lejos de llevar a un trabajo colaborativo, de construcción, lleva a una situación llena de críticas y esquemas que no permiten el sano desarrollo institucional.

15. Falta fortalecer el trabajo colaborativo tanto en el equipo docente y directivo, para que se pueda percibir un mayor impacto en el colectivo.

16. En algunos docentes se nota un trabajo individualista o distante

Síntesis de categorías interpersonales: corresponde a aquellos aspectos donde se evidencian motivaciones y emociones de manera intrínseca en los docentes y directivos.

Aspectos comunes y relevantes:

1. Ver trabajar colaborativamente motiva a los docentes y directivos, la motivación principal es la de poder aportar a la transformación y el mejoramiento personal.
2. La mayor motivación por aprender es el colectivo. Esto permite que se compartan experiencias que les fortalezcan en sus prácticas pedagógicas
3. La participación de los docentes y directivos en los procesos es buena además de ser activa.
4. Pocas herramientas y estrategias colaborativas en los docentes y directivos desmejoran la motivación en los procesos.

Síntesis de categorías Contextuales: corresponde a los aspectos donde se evidencian la relación del entorno con el trabajo colaborativo de docentes y directivos docentes.

Aspectos comunes y relevantes:

1. Aspectos como la motivación, inciden en el proceso enseñanza de los docentes y directivos docentes
2. El entorno puede ser un aspecto negativo o positivo que influya en el trabajo colaborativo de docentes y directivos docente
3. El trabajo en equipo de la comunidad educativa, se muestra en la mayoría de docentes y directivos docentes.
4. La institución cuenta con un material humano de calidad.
5. Los Docentes en su mayoría, están siempre abiertos al cambio.
6. El trabajo colaborativo busca evidenciarse en los proyectos institucionales y en las jornadas pedagógicas.
7. Los docentes dan muestras e intencionalidad de trabajo colaborativo, pero es necesario marcar pautas de trabajo, objetivos, parámetros que permitan la motivación y mantenerla, a pesar de las diferencias.
8. Hay algunos docentes reacios a cambio en especial los propuestos por las directivas.
9. Como debilidad el bajo nivel de empoderamiento y poco sentido de pertenencia en algunos docentes y directivos docente.

Frente a los supuestos planteados en el capítulo 1, se confirma lo expuesto en él con relación a la importancia del trabajo colaborativo como herramienta para promover y mejorar la interacción entre docentes y directivos docentes, en que el trabajo colaborativo de docentes y directivos docentes cobra importancia y se hace necesario que encuentren en el trabajo colaborativo una herramienta básica para el buen desarrollo de su quehacer pedagógico y generen un mínimo de compromiso, así mismo estén en capacidad de motivar y direccionar el trabajo colegiado, siendo

este trabajo un proceso integral que depende de la actitud personal y colectiva de los docentes, teniendo en cuenta que “la calidad educativa atañe a todos los ámbitos de la persona.” (Valenti, 1994).

4.3.1 Discusión de Resultados.

4.3.1.1 Importancia del trabajo colaborativo.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se logra demostrar que el trabajo colaborativo influye positivamente en la calidad educativa del colegio Las Américas IED y que es relevante entre algunos profesores, ya que según un estudio realizado por Serafí Antúnez Universitaria de Barcelona, este constituye uno de los más determinantes criterios de calidad y se expresa mediante diversos aspectos, entre ellos: «planificación y ejecución del trabajo de manera colegiada e interacción estructurada de los profesores» (OCDE, 1989); «procesos de colaboración, cohesión y apoyo» (Murphy, Hallinguer y Mesa, 1985); o «consenso y trabajo en equipo del profesorado» (Scheerens, 1992), así mismo, resaltó la importancia del trabajo colaborativo como enuncian diversos autores (Smith y Scott, 1990; Bell, 1992, entre otros) en el que denotan la importancia y se justifica la necesidad del trabajo en equipo como mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los docentes a trabajar con entusiasmo; o para aumentar el auto concepto y la autoestima entre el profesorado y su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al centro escolar.

Podemos evidenciar que dentro de la institución educativa el trabajo colaborativo es importante, que al existir buenas practica pedagógicas mediante el trabajo colaborativo, pero que hay una parte de docentes que no logra acoplarse a este modelo de trabajo colaborativo y permanece en sus prácticas individualistas.

4.3.1.2 Aspectos que inciden en el trabajo colaborativo

Dentro de los factores hallados que inciden en el trabajo colaborativo se encuentra que las practica educativas arraigadas en los docentes y directivos docentes son mayormente individualistas, por la cual las practicas colaborativas se ve amenazadas, visto en los resultados de esta investigación como parcelas aisladas, que, en expresión muy ligada al léxico escolar tradicional, este aislamiento, bien estudiado hace ya tiempo por Goodlad (1984) o Bird y Little (1986), entre otros, produce atrofia profesional y dificulta la coordinación en una organización ya de por si articulada de forma débil.

Por otra parte, el aislamiento suele dar lugar a la autocomplacencia y a reforzar las situaciones de inmunidad y de impunidad que gozan muchos docentes y directivos docentes, obstaculizadoras de cualquier intento de innovación y cambio, evidenciado en una minoría de docentes, pero que de todas formas es significativa teniendo en cuenta que en el trabajo colaborativo no se puede dar el lujo de tener miembros aislados en los procesos.

Esto implica que dentro de los procesos educativos de la institución se deben realizar mejoras a las estrategias y metodologías grupales de docentes y directivas, para fortalecer así las interacciones.

4.3.1.3 Estrategias que favorecen el desarrollo del trabajo colaborativo.

Confrontando los resultados con los estudios revisados en el marco teórico, coincide con lo que enuncia Bell, 1992: , donde se enfatiza que el trabajo colaborativo entre docente y directivo docentes, debe estar generada y fortalecida por los directivos, como así mismo es un accionar conjunto de quienes trabajan en equipo, ya que crea las condiciones para el trabajo en equipo es

responsabilidad de todos los niveles, pero especialmente de quienes dirigen y es por ello que se necesitan de estrategias que favorezcan el trabajo colaborativo.

Se evidencia la necesidad de crear estrategias metodológicas, fortalecer espacios de participación colectiva, en especial en y desde el equipo directivo que permita asumir el trabajo colaborativo como una herramienta útil para el buen desarrollo institucional.

Estas estrategias estarían encaminadas en la necesidad de que el directivo se capacite en las competencias en estrategias y metodología de trabajo, ahondando en ellas y dándoles la oportunidad de ser integrantes activos y participes de su desarrollo; lo que propiciaría la investigación en los docentes y directivos en cuanto a las resistencias a los cambios, la comunicación, el consenso, técnicas, la negociación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones como lo señala el trabajo de Gairín (1995).

Todo ello indica la necesidad de mejorar las habilidades sociales en los docentes y directivos, (Golstein, Sprafkin, Gershaw y Klein, 1989, para ello se deben utilizar conjuntamente siempre que sea posible el entrenamiento en habilidades sociales. En este sentido, el aprendizaje cooperativo de los docentes y directivos docentes proporciona a los estudiantes el clima social, grupal e interpersonal, más idóneo para el desarrollo de esas habilidades interpersonales que tanto necesitan y le son útiles al docente y directivo docente en su quehacer pedagógico.

La importancia del trabajo colaborativo por que eleva el nivel de motivación en los miembros de la comunidad educativa, la motivación principal es la de poder aportar a la transformación y el mejoramiento de la sociedad, en ello la institución cuenta con un material humano de calidad los Docentes que se preparan continuamente y están siempre abiertos al cambio en su mayoría.

4.4 *Confiabilidad y validez*

Para demostrar la confiabilidad y validez del presente estudio se detallan aspectos que los demuestran así:

1. Uno de los investigadores hace parte de la comunidad educativa analizada e incluso asiste a todas las actividades docente y directivas docentes de la institución.
2. Los participantes fueron seleccionados por muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia.
3. Después de organizada la información en tablas siguiendo criterios de instrumento versus participante, se procedió a realizar la asignación de las unidades como lo sugiere Hernández et al., (2006) seleccionando los segmentos que proporcionan un significado de los datos, de acuerdo con el planteamiento del problema utilizando la triangulación de datos para posteriormente analizar la información recolectada, y categorizada según el criterio de Latorre y Rocabert (1997) en aspectos o variables de tipo interpersonal, intrapersonal y del contexto socio-cultural para finalmente clasificar los aspectos más comunes y relevantes.
4. Las entrevistas fueron realizadas y grabadas a los docentes en la institución.
5. La observación se realizó mediante el apunte de los aspectos más relevantes de vistos por el investigador en consejos y el contexto general aprovechando la experiencia del docente-investigador frente a la institución.

6. En el análisis se revisaron las respuestas más comunes para conformar las unidades de análisis, se tomaron las categorías y se organizaron en los aspectos más comunes y de relevancia del trabajo colaborativo de docentes y directivo docentes.

Del presente capítulo se evidencian como ideas principales, los aspectos comunes y relevantes del trabajo colaborativo de docentes y directivo docentes de la institución, tomando como base la clasificación de Latorre, A., Rocabert, E. (1997) en variables de tipo interpersonal, intrapersonal y del contexto socio-cultural. Dentro de estos aspectos se resaltan aspectos como la motivación, trabajo colaborativo, escucha activa, el contexto, la labor docente y directiva docente y la comunicación entre los mismos.

CONCLUSIONES

Empezaremos este capítulo aclarando que una vez realizado el presente estudio y que teniendo en cuenta el primer objetivo planteado relacionado con el análisis de la incidencia del trabajo colaborativo en la interacción pedagógica entre directivos y docentes en el Colegio las Américas IED encontramos como primer elemento que se reconoció y se enfatizó sobre la importancia vital del trabajo en equipo entre docentes y directivos, al respecto se evidenció también que la teoría sobre el tema del trabajo colaborativo no es muy clara debido a que, algunos de los maestros manifestaron no haber participado en dicho proceso, aunque algunos expresaron que al realizar ciertas actividades dentro del área sintieron que hubo trabajo colaborativo especialmente con maestros con quienes tenían buenas relaciones o eran cercanos. Sin embargo, todos están dispuestos a iniciar un proceso de investigación que les permita a los docentes y directivos ahondar en diferentes técnicas y estrategias de trabajo colaborativo, según ellos mismos lo manifestaron.

Una vez identificado que los maestros y directivos han creado conciencia sobre la importancia del apoyo y colaboración mutua, se entiende que, ya no se piensa en un esquema de separación y competencia si no en el que el mayor logro sea pensar en unidad para alcanzar un beneficio colectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, y de acuerdo con Johnson y Johnson (1999), se podría relacionar el tema de la interdependencia positiva la cual se establece cuando existe la percepción de que los miembros del grupo están vinculados entre sí de tal manera que ningún integrante puede tener éxito a menos que los demás lo hagan. Esta teoría tiene sus orígenes en la Escuela de Psicología Gestalt en la que la interdependencia y la integración del todo son más importantes que la suma de partes o propiedades, Jhonson y Jhonson (2006) citaron que, la inter-dependencia de las

partes forman un sistema. Además, agregaron que, como ocurre en la psicología, los grupos son conjuntos dinámicos en los que la interdependencia entre los miembros puede variar, pero que los miembros del grupo se hacen interdependientes a través de objetivos comunes.

En nuestro tema de estudio, se evidenció que tanto docentes como directivos están dispuestos a participar en la construcción de grupos de aprendizaje tendientes a elaborar conocimiento relacionado con el trabajo colaborativo ya que encuentran en éste, una estrategia vital para contribuir al mejoramiento tanto de las relaciones con sus compañeros, como del trabajo en equipo, ayuda mutua y, por ende, el mejoramiento de la condición social de los miembros de la institución. De este modo, se puede dar inicio a una visión sistémica de los actos educativos, ya que cuando se establece un ambiente de colaboración, se piensa en los logros colectivos, más que los mismos particulares, aunque también los hay individuales.

Como segundo hallazgo se hace necesario resaltar que la interacción es un elemento fuertemente determinante dentro del proceso de comunicación. se evidenció que, en el proceso de interacción que se lleva a cabo con los compañeros del contexto escolar, además de contribuir al proceso de comunicación, a la construcción de aprendizajes y conocimiento, es un encuentro y un compartir ya que también ayuda a fortalecer y definir lo que cada uno es. Para ello, las áreas que intervinieron resaltan que es necesario fortalecer los vínculos entre cada estamento, es decir, fortalecer las interacciones de los docentes y directivos a través del trabajo colaborativo con la posibilidad de que se realicen acuerdos en los que todos sean escuchados y tenidos en cuenta en la toma de decisiones. Así, tanto docentes como directivos ven en el colegio la oportunidad de ser miembros activos y partícipes de su desarrollo, según ellos mismos lo expresaron. Para lograr lo anterior se propone brindar espacios de integración especialmente entre las diferentes jornadas,

Dicho lo anterior, es necesario enfatizar en la importancia de las conexiones que se crean a partir de las interacciones durante la elaboración del conocimiento y del aprendizaje. “Conexión significa que los subconjuntos interactúan entre sí” Siegel, (2016) por ende, se podría ratificar que “En otras palabras, la conexión lleva al orden y al bienestar” (Montserrat, p. 28).

De ahí la importancia de potenciar en los directivos, los docentes, los orientadores y la comunidad entera, la necesidad de que cada conexión que se experimente en la cotidianidad, sea hecha desde y con el corazón, pensando y sintiendo siempre que se está conectando desde el mundo interior con el de los demás. “Esta comunicación integradora puede producirse en todas las relaciones sanas entre personas, y puede ayudar a explicar que la longevidad, la salud y hasta la felicidad están correlacionados con la presencia de relaciones sociales en la vida” Siegel, (2016).

Por otra parte, en esta investigación se puede afirmar que un alto porcentaje de los docentes encuestados identifican que las relaciones que se establecen entre docentes y directivos están mediadas por el respeto, la asertividad y la empatía, si bien el trabajo en equipo no es una práctica que haga parte de la cultura institucional, los docentes solicitan que la institución cree los espacios necesarios para llegar a acuerdos entre los diferentes estamentos, además de tener la posibilidad de poder planear, organizar y socializar con los demás miembros de la comunidad, especialmente con los directivos para generar lazos de unión y mejorar las interacciones.

Se alcanzaron varios objetivos importantes para lograr estos objetivos. En primer lugar, se reconoció y se enfatizó la importancia vital del trabajo en equipo entre docentes y directivos. Este reconocimiento fue fundamental para llegar a un acuerdo, hacer sugerencias y mejorar las interacciones entre estos actores cruciales en el ámbito educativo. La investigación realizada permitió una comprensión más profunda de los efectos del trabajo colaborativo en los docentes.

La investigación demostró los beneficios de trabajar juntos y abrió la puerta a propuestas específicas de colaboración. Estas estrategias tienen como objetivo mejorar la interacción entre los educadores y fomentar el trabajo en equipo en todos los niveles. Además, proporcionó una visión detallada de las prácticas existentes. De igual manera, se evaluó el impacto de las mismas en las interacciones entre docentes y directivos del colegio, lo que permitió conocer a profundidad la dinámica educativa de la institución.

Confrontando los resultados con los estudios revisados en el marco teórico, coincide con lo que enuncia Bell, 1992: en el sentido que se enfatiza que el trabajo colaborativo entre docente y directivo docentes, debe estar generada y fortalecida por los directivos, aunque es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad, es decir, también es un accionar conjunto.

Todo ello indica la necesidad de mejorar las habilidades sociales en los docentes y directivos, (Golstein, Sprafkin, Gershaw y Klein, 1989, para ello se deben utilizar conjuntamente siempre que sea posible el entrenamiento en habilidades sociales. En este sentido, el aprendizaje cooperativo de los docentes y directivos docentes proporciona a los estudiantes el clima social, grupal e interpersonal, más idóneo para el desarrollo de esas habilidades interpersonales que tanto necesitan y le son útiles al docente y directivo docente en su quehacer pedagógico.

RECOMENDACIONES

Después de presentar el análisis de los resultados y las conclusiones, se considera oportuno presentar las siguientes recomendaciones: dando alcance a lo expuesto a lo largo de este trabajo de investigación se evidencia la pertinencia de ofrecer talleres de formación permanentes para los docentes y directivos docentes en los cuales se capacite en temas relacionados con trabajo colaborativo, aprendizaje cooperativo, coaching educativo y liderazgo, no solo de manera teórica, sino práctica, de tal manera que dichos avances sean de impacto en las prácticas pedagógicas con los estudiantes en las aulas de clase también.

Buena parte de los países latinoamericanos cuentan con legislación específica que reconoce la necesidad y el derecho de los docentes de recibir cursos de formación continua, que tiende a ser financiado, regulado y organizado centralmente, en los ministerios o secretarías de educación, en general en colaboración con universidades Gatti y Davis, (2016).

Teniendo en cuenta que uno de los hallazgos de este estudio permite evidenciar que dentro de los procesos educativos de la institución se deben realizar mejoras a las estrategias y metodologías grupales de docentes y directivas para fortalecer así las interacciones, no sólo en los tiempos de jornada pedagógica, si no de manera planeada, organizada y permanente, se hace referencia al trabajo colaborativo así, Calvo (2013) reporta tres grandes categorías de actividades vinculadas con el aprendizaje profesional colaborativo. En primer lugar, aparecen las centradas en el trabajo con el otro. Se trata de experiencias en las que un docente se apoya en la experiencia de otros colegas que dispone de buenas prácticas para compartir y que está dispuesto a guiar, orientar y apoyar.

Con la implementación de esta estrategia, se podría descubrir si existiera algún docente dentro de la institución Colegio Las Américas IED no participante dentro del estudio de investigación, que tuviera un amplio conocimiento en el tema del trabajo colaborativo a quien se le pudiese dar la oportunidad de enseñar y orientar a sus pares. Un ejemplo de este tipo de estrategia son las acciones de acompañamiento en programas de inserción a la docencia entre profesores expertos.

Una segunda categoría refiere al aprendizaje profesional colaborativo que se basa en una institución educativa como una unidad en la que se interrelacionan sujetos, procesos y trayectorias. Entre los ejemplos en esta categoría aparecen las comunidades de aprendizaje y diversas actividades tales como talleres y proyectos de reflexión sobre la práctica. Es en esta comunidad donde se podrían vincular a un grupo de docentes si no a todos los de la institución en mención para que asistan a cursos de formación en aprendizaje colaborativo para luego hacer una réplica a sus compañeros y de esta manera realizar una red de aprendizaje en torno al tema y su implementación lo cual podría generar un alto impacto no solo en la misma institución si no dentro de la comunidad y más allá.

Finalmente, aparecen las actividades de aprendizaje profesional colaborativo que buscan conformar comunidades virtuales de aprendizaje, a partir del uso de dispositivos tecnológicos de la Web. Las herramientas virtuales también se convierten en unas oportunidades poderosas de adquirir e impartir conocimiento sobre un tema determinado. De esta manera también se podrían vincular docentes y directivos docentes de la institución Las Américas a realizar estudios a profundidad sobre dicho tema.

Continuando con las propuestas, el segundo momento o taller es del aprendizaje cooperativo, el cual tiene mucha relación con el colaborativo ya que en ambos se busca un fin o llegar a una meta en colectivo. Singer (2000) afirma que uno de los pocos universales biológicos de la especie

humana es nuestra disposición a crear relaciones cooperativas. También Harcourt (1995) coloca la cooperación en el centro de la evolución. En resumidas cuentas, la cooperación es uno de los rasgos más definitorios de la especie humana. Somos ante todo seres sociales cooperativos, y llevamos miles de años viviendo en grupos que, cooperativamente, han construido nuestras culturas. Todas las culturas humanas han sido cooperativas y casi todas solidarias Kropotkin (2005).

El estudio del aprendizaje cooperativo, en sentido estricto tiene su origen en los Estados Unidos de los años setenta del siglo XX de la mano de los psicólogos sociales Elliot Aronson y David Johnson quienes en los años setenta abrieron una escuela de formación de expertos en la Universidad de Minnesota, y luego con el transcurrir del tiempo han ido apareciendo muchos otros autores, por lo tanto, se puede decir que se trata de un tema con una amplia bibliografía.

A pesar de que algunos autores plantean que no hay diferencia entre el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje cooperativo, se considera que éste último es una técnica mejor estructurada y mejor definida que al aprendizaje colaborativo.

En síntesis, los grupos de aprendizaje cooperativo son grupos heterogéneos en los que hay un liderazgo compartido y mucha interdependencia positiva que no elimina una alta responsabilidad individual. Su objetivo es que cada uno rinda lo máximo posible, según sus capacidades y situación, y que aprendan las habilidades que faciliten la cooperación y la ayuda mutua dentro y fuera de la escuela. Ovejero (2018).

Es evidente que, al desarrollar estrategias de trabajo cooperativo en el colegio Las Américas se está ofreciendo una ayuda mutua desinteresada la cual permitirá que, tanto maestros como directivos docentes aprenderán que, a pesar de las diferencias individuales, puede existir un liderazgo cuya responsabilidad es compartida, pero al mismo tiempo individual.

De otra parte, también se sugiere desarrollar experiencias significativas que tiendan al fortalecimiento del liderazgo por medio de talleres de coaching educativo que, a manera de red académica, potencia el liderazgo directivo en el ámbito pedagógico, además de la necesidad de ser formados en procesos de desarrollo personal, autogestión emocional y metodologías para el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que, uno de los principios del coaching moderno es descubrir y revelar las capacidades latentes de sus empleados y crear una cultura que cree conciencia y responsabilidad personal en el propio corazón de la organización, se recomienda que, el equipo directivo de la institución se plantee preguntas potenciadoras sobre su desempeño frente a su equipo de trabajo.

Las preguntas efectivas son un tipo de preguntas con unas características especiales y que pueden convertirse en una gran herramienta que todos podemos emplear con el fin de generar conciencia frente a una situación. Estas son abiertas, cortas, precisas y obligan a pensar por uno mismo ya que al responderlas generan seguridad, proyección hacia el futuro y reflexión. De igual manera estas están orientadas hacia los objetivos que se busquen y se centran en dar soluciones sin intención de juzgar, pero sí para dar mayor significado e importancia al tema que se está tratando. Además, resultan ser motivadoras y exigen un gran nivel de atención, precisión y calidad en el pensamiento y generan aprendizajes significativos.

Teniendo en cuenta que según el autor Whitmore (2011) el coaching es un viaje en el que “Se ocupa tanto, si no más, de cómo se hacen las cosas como de qué cosas se hacen” además, “En gran medida, los resultados del coaching se deben a la potencia de las relaciones colaborativas que crea, así como al medio y al estilo comunicativo que emplea” entonces se hace necesario visualizar la importancia de vincular esta herramienta al Colegio Las Américas, ya que en la medida en que se desarrolle el trabajo colaborativo, se brinda la oportunidad de mejorar las relaciones y por lo tanto,

las posibilidades de rendimiento, reduciendo de este modo los obstáculos que no permiten que las interacciones se den de manera armónica.

Por otra parte, y según los especialistas en el tema de coaching moderno, la historia se remite al pedagogo y entrenador de tennis Gallwey, cuyo principal objetivo es que el coach o entrenador ayude al aprendiz o jugador a eliminar o reducir los obstáculos del rendimiento con el fin de que éste descubra por sí mismo la capacidad natural e inesperada de su aprendizaje y o desempeño.

Según el planteamiento anterior, es importante que, las directivas de la institución brinden a los maestros la oportunidad de descubrir y reconocer sus fortalezas especialmente en su parte individual para que así mismo logren ofrecer a los compañeros, estudiantes y demás miembros de la comunidad la posibilidad de mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales en la cotidianidad y, por lo tanto, se logre vincular el trabajo colaborativo en la institución.

La ecuación de Gallwey afirma que, el rendimiento puede mejorar si se reducen las interferencias (obstáculos internos como el miedo, la duda, la autocrítica, o las creencias o las suposiciones limitantes). Al sustituir el enfoque de la estructura de «orden y mando» por el de un estilo de liderazgo basado en el coaching, es probable que dichas interferencias disminuyan y mejore el rendimiento y se aumente el potencial en los miembros de la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (1990). *Cómo Motivar ¿Qué nos mueve a Lograr la Excelencia?* Bogotá D.C.: Legis Editores s.a. 1992
- Antúnez, S. (1991). *Análisis de les tasques dels directors i directores escolars de centres públics d'ensenyament primari de Catalunya*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona: Departament de Didàctica i Organització Educativa.
- Antunez, S (1999). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directores escolares*. Revista Educar 24, pp. 89-110. Universitat de Barcelona, Departament de Didactica i Organizacion Educativa. extraído en Mayo 2008 de Portal Universidad Autónoma de Barcelona: <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn24p89.pdf>
- Ascencio (2017) *Plan de mejoramiento para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los docentes del colegio Bilingüe Pio XII campestre*. pag. 11-14, 66-67
- Aritzeta, A., Ayestaran, S., Swailes, S. (2005). *Team role preference and conflict management style, International Journal of conflict Management*, Vol. 16 Issue 2, p157-182, 26p.
- Ávila, Medina y Castillo (2016) *Influencia de los valores como elementos de la cultura en las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, desde la dimensión individualismo vs colectivismo de Hofstede en tres Instituciones Educativas de Bogotá*. Pag 11, 63- 64. Ball, S.J.; Goodson, I.F. (1989). *Teacher's Lives and Careers*. Londres: The Falmer
- Bartolomé, M. (1994). *La investigación cooperativa*. Educar, 10, 51-79.
- Bell, L. (1992). *Managing Teams in Secondary Schools*. Londres: Routledge
- Chiavenato I. (2004). *“Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”*. México. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Cohen y Manion (1990). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La muralla.
- Colás, P. y Buendía, L. (1998). *Investigación Educativa*. Sevilla: Alfar.
- Denegri, M; Opazo, C y Martinez, G (2007) *Aprendizaje cooperativo y desarrollo del auto-concepto en estudiantes chilenos*. En revista de pedagogía vol.28 no.81 Caracas. Disponible en www.scielo.org.ve/scielo.php

- Dillenbourg P. (1999) *What do you mean by collaborative learning?* En P. Dillenbourg (Ed) *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches*. (pp.1-19). Oxford: Elsevier
- Elliott, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid, España: Morata.
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: CIDE. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gross, M., y Stiller, L. (2014). *Experiencia de trabajo colaborativo: formación del personal docente universitario para la diversidad*. *Revista De Ciencias Sociales*, 0 (143). doi:10.15517/rsc.v0i143.14568
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª Edición. Chile: Mc Graw Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2011). *Metodología de la investigación*. (5ta Ed.). México: Mc. Graw -Hill.
- Hernández (2015) *El trabajo colaborativo docente y su influencia en los procesos de integración curricular de tic en el colegio Antonio Van Uden*, Maestría en informática educativa. Pag. 24, 31 y 32. 121-125
- Herrera, F. & Perez, M. (2004) *el trabajo en equipo como objetivo en la formación del profesional*, *Revista cubana de educación superior* p1-9, 9p.
- Johnson, D y Johnson R, (1999) *Aprender juntos y solos*, AIQUE, cap. 1 Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- LEWIN, K. (1973). *Action research and minority problems*. En K. Lewin (201 – 216): *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics* (ed. G. Lewin). London: Souvenir Press.
- Löfgren, K., Niemi, E., Mäkitalo-Siegl, K., Mekota, A., Ojalá, M., Fischer, F., ... Heikkinen, P. (2013). *Meeting the Challenges of Generational Change in the Teaching Profession: Towards a European Model for Intergenerational Teacher Collaboration*. *Educational Research Ejournal*, 2(2), 107-119. doi:10.5838/erej.2013.22.03
- Lucero, M. M.: *Entre el trabajo y el aprendizaje colaborativos* *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653)

- Martínez, H. M. (2003) *El trabajo en equipo herramientas para la eficacia y la productividad en una organización. Intervención Psicosocial*, Vol 9 Issue 2, p238-256.
- Maslow, A. (2002) Jerarquía de las necesidades <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>
- Medina, A. (1994). Formación del profesorado: actividades innovadoras para el dominio de las competencias docentes. España: Universitaria. p 43
- Méndez y Morales (2012) trabajo en equipo herramienta para la construcción de equipos de alto desempeño en la organización. Pag 3 – 18
- Merriam, S.B. & Caffarella, R.S. (1999). *Learning in adulthood* (2ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Niño, V, (2011). Metodología de la Investigación. Diseño y Ejecución. 1ª Edición. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- Ovejero, B, (2018) aprendizaje cooperativo crítico, mucho más que una eficaz técnica pedagógica. España: Ediciones Pirámide.
- Pujolás, P (2002) El aprendizaje cooperativo. Algunas propuestas para organizar de forma cooperativa el aprendizaje en el aula. Laboratorio de psicopedagogía universidad Vic, Zaragoza.
- Salazar y Gómez (2016) Plan de mejoramiento de la motivación laboral para los docentes del colegio Cardenal Sancha. Pag 75-79
- Sharon, K. (2002). Personal Coaches go beyond the workplace. *Canadian HR Reporter*.; tomo 15, No10; pg,8, 1pgs.
- Valdez, C.E. (2006): Trabajo en equipo. ¿Cuál es la clave para lograr equipos funcionales? Folletos Gerenciales, Vol, 10 Issue10, p5-14, 10p
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Revista Docencia*. 60, Pag 5-13
- Vaillant, D. (2013). Fortalecimiento del desarrollo profesional docente, una mirada desde Latino América. *Revista De Educación*. Madrid

Valenti, M. T. (1994): “¿Quién educa a los educadores?”. Susaeta Ediciones Dominicanas, C x A, Sto. Dgo. R. D. Págs 28—32

Whitmore, J, (2011): Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. España, Argentina. Editorial Paidós

Zañartu, L (2003) Aprendizaje colaborativo: una nueva forma de diálogo interpersonal en red. En Contexto Educativo, Revista digital de Educación y nuevas Tecnologías. Disponible en <http://contextoeducativo.com.ar/2003/4/nota-02.htm>

ANEXOS

ANEXO A. CONSETIMIENTO INFORMADO.

EL TRABAJO COLABORATIVO: UNA HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA INTERACCIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES EN FUNCION DE LA CREACION DE PROYECTOS EDUCATIVOS.

El Trabajo Colaborativo es una propuesta pensada con el fin de destacar las experiencias que algunos docentes han llevado a cabo en el Colegio distrital LAS AMERICAS I.E.D. de Bogotá. así como fortalecer las interacciones laborales que permita la creación de nuevos proyectos educativos y de ésta manera se logre favorecer y fortalecer las prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la institución. En consideración a que los docentes son personas propositivas, se propone identificar dichas experiencias colaborativas con el fin de darles reconocimiento, pero sobre todo fortalecerlas, y a partir de su socialización, generar estrategias de trabajo colaborativo que brinde herramientas a los docentes en función de la creación de proyectos educativos. Para adelantar dicha propuesta es de vital importancia su colaboración en el diligenciamiento del presente formato.

Yo _____ identificado con C.C. _____ - _____ como docente de la Colegio distrital LAS AMERICAS I.E.D., manifiesto que SI NO deseo participar y permitir la utilización de los datos suministrados para el desarrollo del proyecto antes mencionado reconociendo que: Los datos recolectados a través de videos, talleres, encuestas, participaciones en blogs, entrevistas, etc. serán empleados estrictamente con fines investigativos y que se garantiza absoluta confidencialidad y reserva de mi identidad, por lo tanto mi nombre no será nunca mencionado.

Se me ha explicado que los datos suministrados no tendrán relevancia alguna para la evaluación de mi desempeño docente dentro o fuera de la institución. El desarrollo de esta investigación espera beneficiar la calidad educativa de nuestra institución.

Consentimiento informado solicitado por: Mónica Patricia Sanjuán Forero.

Para mayor información respecto al proyecto puede comunicarse a la dirección electrónica mpsanjuanf@educacionbogota.edu.co o al número celular 3104335406

ANEXO B. OBSERVACIONES EN ENTIDAD EDUCATIVA DE REUNIONES DOCENTES.

INDICADORES	OBSERVACIÓN EQUIPO ORIENTADORES AMBAS JORNADAS
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	Al organizar las ideas las orientadoras trabajan de acuerdo a sus fortalezas encargándose cada una de una parte de la actividad, más que un trabajo colaborativo, es un conjunto de acuerdos y tareas delegadas para el cumplimiento del objetivo.
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	Las interacciones son en función del status, Se evidencian interacciones amables durante la ejecución del trabajo a desarrollar, no así en cuanto a las relaciones de compañerismo
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	En algunos casos, debido a que no existe una escucha activa dependiendo de la persona que este aportando ideas.
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	En varias ocasiones se denota pobre debido a que en ocasiones algunos miembros hegemonizan la participación y no permiten la participación de otros miembros del equipo.
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	Son cordiales y de dialogo continuo.
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	N/A.
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Se evidencian relaciones cordiales, entre algunos miembros y algunas actitudes de prevención hacia miembros del equipo de trabajo.
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Dialogo sobre el abordaje de casos y planeación y ejecución de actividades institucionales.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Se evidencia la claridad, propiedad en quien comunica, comunicación no verbal, respeto, en la gran mayoría del tiempo empatía,
10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	Mediante el dialogo, la escucha activa,

11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	En la escucha y teniendo en cuenta las ideas de cada miembro del equipo
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	Se evidencia que el dialogo es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato.
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	Son conjuntivos, de relaciones positivas logrando el objetivo concertado entre ellos.

INDICADORES	OBSERVACIÓN EQUIPO DE GESTION
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	En el equipo directivo se evidencia trabajo en equipo, donde se comparten las experiencias anteriores relacionadas con las temáticas a abordar lo cual fortalece las actividades programadas
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	Sus interacciones se evidencian cordiales, de escucha activa, las situaciones en las que no están de acuerdo las exponen y las debaten.
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	La mayoría de los miembros del equipo directivo demuestran escucha activa, en otros miembros se evidencia resistencia a algunas temáticas lo cual impide una comunicación fluida entre los miembros del equipo.
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	Se evidencia que a pesar de las diferencias hay respeto en los miembros del equipo, aunque manifiestan enfáticamente su oposición a ciertas temáticas o disposiciones.
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	Son relaciones cordiales, donde hay en un alto porcentaje escucha, aunque no siempre es activa.
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	Las relaciones, aunque cordiales se muestran tensas
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Son de comunicación escucha y respeto.

8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, además aseguran la participación activa y comprometida de todos los miembros. Se promueven relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Que la comunicación es clara, con empatía, de escucha activa y respeto.
10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	La rectora presenta diferentes propuestas las cuales son evaluadas por los docentes miembros del equipo, en ocasiones antes de tomar decisiones las dirigen a los diferentes grupos y equipos docentes, los cuales aprueban o presentan su contrapropuesta
11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	Se manifiesta en la escucha activa, en la resiliencia ante los desacuerdos y en los acuerdos que se gestan mediante el diálogo.
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	Concertando y mediante el diálogo.
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	Los miembros del equipo dialogan, interactúan de forma cordial, de cooperación.

INDICADORES	OBSERVACIÓN CONSEJO ACADEMICO unificado
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	El trabajo colaborativo no se evidencia, al parecer hay muchas situaciones de las cuales no hay acuerdos debido a que las dinámicas de las jornadas son distintas y esta situación no les permite trabajar colaborativamente.
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	La interacción se muestra en ocasiones tensas por las diferencias marcadas que hay entre las jornadas que no logran en ocasiones ponerse de acuerdo y unificarse.
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	En ocasiones se muestra una buena actitud a la escucha, en otras muy apáticos.
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	Se demuestra respeto por los compañeros, a pesar de las diferencias, en la escucha, en el dialogo, al momento de proponer.
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	La relación es cordial y de escucha.
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	N/A
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Son cordiales, de escucha activa, respetuosas y propositivas
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, además aseguran la participación activa y

	comprometida de todos los miembros. Se promueven relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Que la comunicación es clara, con poca empatía, de respeto y un poco de escucha activa.
10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	Los coordinadores presentan diferentes propuestas las cuales son evaluadas por los docentes miembros del equipo, en ocasiones antes de tomar decisiones las dirigen a los diferentes grupos y equipos docentes, los cuales aprueban o presentan su contrapropuesta. Pero en la mayoría de las ocasiones solo toman la decisión sin escalar al resto de docentes, se escala solo de forma informativa.
11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	La escucha activa necesita ser trabajada entre los miembros, y teniendo en cuenta las ideas de cada miembro del equipo.
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	Se evidencia que el dialogo es más profundo, detallado y buscan solucionarlo de inmediato. En ocasiones no se resuelven de inmediato
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	Son conjuntivos, de relaciones respetuosas, logrando en la mayoría de las ocasiones el objetivo concertado entre ellos.

INDICADORES	OBSERVACIÓN COMITÉ DE CONVIVENCIA
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	El trabajo colaborativo se evidencia, hay acuerdos que permiten el logro de los objetivos.
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	La interacción se muestra asertiva donde logran ponerse de acuerdo y unificarse los objetivos y acciones a plantear.
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	Durante la conversación miembros del equipo escuchan atentamente y se llegan a acuerdos.
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	Son cordiales y demuestran respeto, además que aportan ideas o soluciones a las situaciones expuestas.
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	Son cordiales y de apoyo mutuo, además se evidencia la escucha activa.
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	Son cordiales y asertivos
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Se evidencia escucha activa, comprensiva y propositiva.
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Se definen objetivos en común, asumen las responsabilidades individuales y compartidas, además aseguran la participación activa y comprometida de todos los miembros. Se promueven relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Que la comunicación es clara, con empatía, de escucha activa y respeto.

10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	Con relaciones respetuosas y cordiales
11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	Se muestran asertivas, en la escucha y en las proposiciones, llegando al logro de objetivos de la reunión.
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	Se nota mucho dialogo en los docentes y la posibilidad de exponer sus posturas.
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	Son conjuntivos, de relaciones respetuosas, logrando en la mayoría de las ocasiones el objetivo concertado entre ellos.

INDICADORES	OBSERVACIÓN EQUIPO DIRECTIVO
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	Es un trabajo colaborativo donde se evidencia la escucha, acepta sugerencias y opiniones de los participantes.
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	Son asertivas y respetuosas.
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	Si, son escuchadas todas las sugerencias y propuestas
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	Son cordiales con mucho respeto.
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	Hay mucha disposición y se trabaja en equipo
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	N/A
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Se evidencia un buen clima laboral.
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Existe la planeación y la creación de proyectos.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Se evidencia la comunicación asertiva y el compañerismo
10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	Se denota la escucha activa, y el respeto
11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	Se muestran relaciones cordiales

<p>12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?</p>	<p>No se denotan las diferencias, se resaltan las lluvias de idea de la cual salen propuestas más nutridas.</p>
<p>13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?</p>	<p>Los miembros del equipo dialogan, interactúan de forma cordial, de cooperación.</p>

INDICADORES	OBSERVACIÓN INCLUSION, ORIENTACION Y EDUCACION ESPECIAL
1. ¿Cómo se evidencia el trabajo colaborativo en el grupo?	trabajan de acuerdo a sus fortalezas encargándose cada una de una parte de la actividad, más que un trabajo colaborativo, es un conjunto de acuerdos y tareas delegadas para el cumplimiento del objetivo.
2. ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo de trabajo?	Sus interacciones se evidencian cordiales, de escucha activa, las situaciones en las que no están de acuerdo las exponen y las debaten.
3. ¿Se evidencia actitud de escucha?	En ocasiones se muestra una buena actitud a la escucha, en otras muy apáticos
4. ¿Cómo se manifiesta el respeto por la palabra del otro cuando habla?	Son cordiales y demuestran respeto, además que aportan ideas o soluciones a las situaciones expuestas.
5. ¿Cómo es la relación entre el equipo directivo y el equipo docente?	Son relaciones cordiales, donde hay en un alto porcentaje escucha, aunque no siempre es activa.
6. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo directivo?	Son cordiales y asertivas
7. ¿Cómo es la relación entre los mismos miembros del equipo docente?	Se evidencia un buen clima laboral.
8. ¿Qué acciones de trabajo colaborativo realiza el equipo?	Se evidencian relaciones cordiales, entre algunos miembros y algunas actitudes de prevención hacia miembros del equipo de trabajo.
9. ¿Qué aspectos se destacan en la comunicación del grupo de trabajo?	Se evidencia la comunicación asertiva y el compañerismo

10. ¿Cómo los integrantes del grupo logran llegar a acuerdos?	Con relaciones respetuosas y cordiales, aunque en ocasiones se vislumbra que no hay acuerdos y hay algunos que manifiestan que lo acordado se siente impuesto.
11. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones de los integrantes?	No se manifiesta de manera reiterada en ocasiones parece llegar a acuerdos y en otras no. hay puntos que consideran innegociables.
12. ¿De qué manera resuelven las diferencias en el grupo de trabajo?	Diálogo y concertación.
13. ¿Cómo es el proceso de interacción entre los integrantes del grupo?	Se evidencian cordiales y respetuosas

