



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO

**EL LIDERAZGO DE UNA DIRECTORA IDÓNEA DENTRO
DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE DE UNA
ESCUELA PRIMARIA RURAL**

QUE PRESENTA:

SHEYLA IVONNE GAMAS RAMOS

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL LIDERAZGO DE UNA DIRECTORA IDÓNEA DENTRO
DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE DE UNA
ESCUELA PRIMARIA RURAL**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

QUE PRESENTA:

SHEYLA IVONNE GAMAS RAMOS

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 23 de Febrero de 2019.

**LIC. SHEYLA IVONNE GAMAS RAMOS
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **EL LIDERAZGO DE UNA DIRECTORA IDÓNEA DENTRO DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE DE UNA ESCUELA PRIMARIA RURAL** asesorada por la Mtra. Clara del Carmen Oliva Hernández, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRA EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

ATENTAMENTE

**MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

El progreso de las instituciones y sus procesos escolares dependen significativamente del desempeño de los miembros de la organización, incluyendo a directivos y profesores. Es por ello, que quienes dirigen un centro educativo deben ser capaces de organizar y promover la participación de quienes forman parte de sus equipos de trabajo.

El presente documento lleva por tema el liderazgo de una directora idónea dentro del trabajo colaborativo docente de una escuela primaria rural, tal y como su nombre lo dice en esta investigación se estudió la figura de una directora con nombramiento idóneo y su papel como líder de la institución, esto se hizo con la finalidad de analizar la influencia que tiene su intervención dentro del trabajo colaborativo entre los docentes que forman parte de la organización escolar.

Así mismo, en los capítulos siguientes se relaciona la teoría con algunos referentes empíricos derivados del trabajo de campo, y de igual manera, se presentan las evidencias y resultados obtenidos a través de las guías de observación y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los tres sujetos informantes seleccionados para esta investigación.

Palabras clave: liderazgo, directora, idónea, trabajo, colaborativo.

Abstract

The progress of institutions and their school processes depends significantly on the performance of the members of the organization, including managers and teachers. That is why those who run an educational center must be able to organize and promote the participation of those who are part of their work teams.

The present document has as its theme the leadership of a suitable director in the collaborative teaching work of a rural primary school, as its name says in this research, the figure of a director with suitable appointment and her role as leader of the institution, this was done with the purpose of analyzing the influence of their intervention within collaborative work among teachers who are part of the school organization.

Likewise, in the following chapters the theory is related to some empirical referents derived from the field work, and in the same way, the evidences and results obtained through the observation guides and semi-structured interviews applied to the three selected informants are presented for this investigation.

Key words: leadership, director, ideal, work, collaborative.

Agradecimientos.

A la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 271

Por haberme proporcionado las bases del conocimiento que me permitieron desarrollar esta investigación. Además de ser la institución que me permitirá obtener el grado de Maestra en Gestión Educativa.

A mis amigos

Por su cariño y motivación, además de su apoyo incondicional en los diferentes momentos de mi vida.

Dedicatorias.

A Dios

Por darme la vida y la salud, por todas sus bendiciones, además de su infinita bondad y misericordia cada día. Gracias por permitirme un logro más a nivel profesional y por la familia tan maravillosa que me ha dado.

A mis padres

Primeramente, a mi madre Martha por su amor y esfuerzo constante, por apoyarme y motivarme en todo momento, y ser un gran ejemplo como mujer, madre y ser humano.

Así mismo, le dedico este logro a mi padre por haber sido el mejor padre del mundo durante el tiempo que Dios me permitió estar a su lado.

A mis hermanos

Cristian y Martha por ser mis compañeros de vida, estando conmigo y apoyándome en todos los momentos de mi vida.

Índice

Dictamen.	ii
Resumen.	iii
Abstract.	iv
Agradecimientos.	v
Dedicatorias.	vi
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas.....	xi
Introducción.	1
Capítulo 1. Conociendo el proyecto de investigación.	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Descripción del problema.....	7
1.3 Preguntas de investigación.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
1.5 Justificación.....	14
1.6 Metodología de la investigación.....	18
1.6.1 Tipo de investigación.....	18
1.6.2 Método de investigación.....	19
1.6.3 Técnicas e instrumentos.....	21
1.7 Escenario de la investigación.....	23
1.7.1 La escuela.....	23
1.7.2 Los sujetos informantes.....	28
1.8 Informe final.....	31

Capítulo 2. El papel de los directores idóneos como líderes de la institución para el desarrollo del trabajo colaborativo.....	34
2.1 Definición de liderazgo.	34
2.2 Estilos de liderazgo.	37
2.3 El liderazgo: una prioridad de la Política Educativa en México.	41
2.3.1 Calidad Educativa en las escuelas mexicanas.....	43
2.3.2 Autonomía de gestión.	46
2.4 La idoneidad como parte del nuevo perfil directivo dentro del servicio profesional docente.....	48
2.5 Funciones de los directores escolares en nivel primaria.	51
2.6 Definición de trabajo colaborativo.	55
2.7 La importancia del trabajo colaborativo en los centros escolares.	57
2.8 La función docente en la escuela primaria y su valor en las actividades colectivas....	61
2.9 Principales retos dentro del trabajo colaborativo docente en la escuela primaria. ...	65
2.10 El liderazgo de los directores para mejorar el trabajo colaborativo.	69
Capítulo 3. Análisis de los resultados de la investigación.	72
3.1 La intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente.	72
3.2 Estrategias aplicadas por la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo docente.....	76
Conclusiones.	83
Referencias.....	90
Anexos	99
Anexo 1. Entrevistas a los sujetos informantes.	99
Entrevista a sujeto informante uno.	100

Entrevista a sujeto informante dos.	104
Entrevista a sujeto informante tres.	108
Anexo 2. Guías de observación.....	112
Situación observada 1.....	113
Situación observada 2.....	117
Anexo 3. Matrices analíticas.	121
Matriz analítica 1	122
Matriz analítica 2	132

Índice de figuras.

Figura 1. Infraestructura de la escuela.	25
Figura 2. Estructura organizacional de la institución.	26
Figura 3. Retos del trabajo colaborativo en la escuela.	68
Figura 4. Opiniones de los sujetos informantes acerca de las estrategias directivas para promover el trabajo colaborativo.	78
Figura 5. Síntesis de las estrategias directivas identificadas para promover el trabajo colaborativo docente.	80

Índice de tablas.

Tabla 1. Dimensiones y parámetros del personal con funciones de director.	53
Tabla 2. Dimensiones y parámetros del personal con funciones docentes y técnicos docentes.	62

Introducción.

Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultados de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos.

(ANTÚNEZ, 2004).

La mayor parte de las tareas que el ser humano realiza en la vida cotidiana requieren de la interacción con otras personas, esto como una medida para facilitar el logro de las metas planteadas, sin embargo, para que este trabajo fluya es trascendental la presencia de un líder capaz de orientar, dirigir y motivar a los individuos de la organización, con el fin de obtener resultados satisfactorios.

Dentro del ámbito educativo ocurre algo similar, ya que en las escuelas el trabajo colaborativo significa la integración de un grupo de docentes con objetivos en común y dentro de esta estructura, el papel del director siempre tendrá gran impacto en el desarrollo de los planes de trabajo. Sin embargo, para la persona que dirige al colectivo docente no siempre resulta fácil lograr la participación de todos los compañeros, ya que existen diversas situaciones que obstaculizan el trabajo colaborativo y es ahí donde reside la importancia de los líderes dentro de los centros educativos.

Es por ello, que en este trabajo se estudió una situación de la realidad escolar, relacionada con el liderazgo y el trabajo de los docentes en las actividades colectivas de una institución de nivel primaria. Cabe señalar que el escenario de la presente investigación se ubica en el Poblado C-9 Francisco I. Madero del municipio de Cárdenas, Tabasco.

Por su parte, el objetivo principal de este proyecto es analizar el liderazgo de la directora en el desarrollo del trabajo colaborativo docente de una escuela primaria rural.

En el capítulo 1 a manera de preámbulo, se exponen los antecedentes del liderazgo en las instituciones escolares, seguidamente se da a conocer la problemática de la realidad escolar que motivó al estudio de este tema, centrándose en el liderazgo de la directora de la institución. Así mismo, se presentan las 2 preguntas de investigación que apoyaron el desarrollo del documento, posteriormente se muestran los objetivos tanto general como específicos y la justificación para la elaboración del trabajo.

De igual manera, dentro de este capítulo se explica la metodología de la investigación, basada en un enfoque cualitativo con corte micro etnográfico, que incluye mi observación participativa como investigadora. Además de que se dan a conocer las técnicas utilizadas, que en este caso fueron la observación participante y las entrevistas semiestructuradas, utilizando como instrumentos, la guía de observación y el guion de entrevistas.

Así mismo, se describe el escenario de la investigación y se presentan a los tres sujetos informantes seleccionados, que son la directora de la institución y dos docentes,

quienes ayudaron a ampliar los resultados de la exploración con ayuda de sus aportaciones. Además de un informe final, en el que se relata cómo fue mi experiencia como investigadora durante el proceso de recolección de información.

El capítulo 2 hace referencia al informe de investigación que apoyó este trabajo, y está integrado por una serie de subtemas concernientes al tema de estudio, relacionando la teoría con algunos datos de la realidad escolar encontrados durante el proceso de investigación. En este apartado se habla acerca del liderazgo como una habilidad directiva, su definición, estilos y el liderazgo como prioridad de la política educativa actual, dentro de la calidad educativa y la autonomía de gestión.

Así mismo, se hace referencia a la idoneidad como parte del nuevo perfil directivo dentro del servicio profesional docente y las funciones de los directores escolares en nivel primaria.

De igual forma, se hace mención del trabajo colaborativo docente en la escuela primaria, mostrando algunas definiciones de este y su importancia vista desde los profesores. También, se habla sobre la función docente en la escuela primaria y su valor en las actividades colectivas, los principales retos dentro del trabajo colaborativo docente en la escuela y el liderazgo de los directores para mejorar el trabajo colaborativo.

Cabe señalar que lo expuesto dentro de este capítulo, se complementó con algunos referentes empíricos rescatados de las entrevistas realizadas a los sujetos informantes, con la finalidad de relacionar argumentos teóricos con la realidad escolar.

En el capítulo 3 se presentan las respuestas a las preguntas de investigación, mediante la interpretación de los resultados, analizando y describiendo la intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente y las estrategias que implementa para promover dicho estilo de trabajo en la escuela.

Además, se realizaron algunas conclusiones acerca de la investigación y los hallazgos obtenidos durante la elaboración de este documento.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas, anexos, el índice de figuras e índice de tablas que sirvieron como apoyo para ilustrar y ejemplificar este proyecto de investigación.

Capítulo 1.

Conociendo el proyecto de investigación.

1.1 Antecedentes.

El liderazgo se remonta a las civilizaciones más antiguas de las que se tienen registro en la historia de la humanidad, ha estado presente entre los gobernantes y dirigentes que encabezaron diferentes pueblos, grupos y movimientos sociales, haciendo la función de representantes, planificadores, administradores y a su vez influyendo en su ideología y formas de actuar.

En el ámbito escolar, la evolución de las políticas educativas en las últimas décadas ha traído consigo cambios importantes para las organizaciones educativas, entre ellos la descentralización, promulgada en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) en 1992, que pretendía transferir los servicios educativos de los gobiernos federales a los locales.

A manera de sustento, Fierro, Tapia y Rojo (2009) explican que:

En mayo de 1992 se hizo público el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB), firmado por el gobierno federal, los estados y el SNTE. “Hemos llegado al agotamiento del sistema educativo trazado hace ya 70 años”, fue el diagnóstico. (p. 4).

Dicho convenio brindó a los gobiernos estatales recursos y nuevas obligaciones para mejorar y transformar los servicios educativos. Por su parte, las escuelas adquirieron un rol más participativo en la operación de recursos y autonomía de gestión, ubicándolas como protagonistas del cambio en materia educativa.

Así mismo, el papel de los líderes escolares cobró especial importancia, encomendándoles la tarea de dirigir, administrar y controlar los procesos internos, para asegurar el buen funcionamiento de las instituciones. Por lo que también surgió la necesidad de que los líderes buscaran el apoyo y participación de quienes forman parte de sus centros escolares, compartiendo objetivos y propiciando con ello el trabajo colaborativo.

Con el paso del tiempo la importancia del liderazgo siguió cobrando fuerza, llegando a ser considerado como una de las prioridades políticas para mantener la autonomía en las escuelas y con ello asegurar resultados de calidad en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Tal y como lo expresan Pont, Nusche y Moorman (2009): “El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares”. (p. 3).

Hoy en día, el presente Modelo Educativo maneja como uno de sus propósitos fortalecer las capacidades de gestión de la escuela, buscando que a través del liderazgo de los directores y el trabajo colectivo las escuelas puedan mejorar sus condiciones y sean capaces de responder a las demandas de la sociedad en un mundo cambiante.

Al respecto la Secretaría de Educación Pública (SEP) (2017), pp. 101 – 102, señala que:

Por lo anterior, tanto en el nivel básico como en el medio superior, la dirección de la escuela debe ser el engranaje que articule a la institución con el resto del sistema educativo, y ejerza el liderazgo pedagógico que conduzca a la conformación de una comunidad escolar con una visión, objetivos y metas acordadas mediante el trabajo colaborativo.

En resumen, se observa que hasta nuestros días el liderazgo y el trabajo colaborativo son considerados dos de los elementos clave para lograr resultados exitosos en las escuelas, evolucionando de manera constante y permitiendo fortalecer la autonomía de gestión que estas requieren para la atención de sus necesidades específicas.

1.2 Descripción del problema.

El escenario educativo actual que se presenta en nuestro país exige que dentro de los centros escolares se ofrezcan servicios de calidad, y en respuesta a estas necesidades ha comenzado a destacarse el papel de los directores como agentes de cambio para el desarrollo de la organización.

Dentro de dicho trabajo directivo, la habilidad del liderazgo se ha convertido en un tema de especial importancia, ya que representa una de las principales estrategias para

beneficiar el trabajo colaborativo entre docentes, la mejora de la práctica individual en las aulas y en general asegurar la calidad en los servicios que las instituciones ofrecen.

Al respecto, Garbanzo y Orozco (2010) señalan que:

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas, sino también los espacios concretos de toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos, espacios, programas y potencial humano, y con ello cumplir con las expectativas que hoy día se tienen de las organizaciones educativas. (p. 19).

Sin duda, la intervención de quienes están al frente es fundamental para el desarrollo eficaz del trabajo escolar, pues además de tener a su cargo las tareas administrativas son los responsables de coordinar y dirigir el trabajo pedagógico que los docentes realizan de manera conjunta como miembros de una organización.

De acuerdo con lo anterior, Rodríguez (1998) afirma que:

El responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales de vida en nuestro País. (p. 55).

Partiendo de esta idea, es necesario que los directores escolares no solo se ocupen por las cuestiones operativas y de administración en las escuelas, sino que también establezcan un vínculo de cooperación con el personal que se encuentra a su cargo,

especialmente con los docentes, pues son ellos quienes tienen mayor interacción con los alumnos, interviniendo directamente en la adquisición de los aprendizajes significativos y los resultados escolares.

Siendo entonces el liderazgo uno de los elementos que mayor influencia ejerce dentro del trabajo colaborativo, es tarea de los directivos hacer uso de sus habilidades cognitivas y humanas, para liberar el potencial de todos los miembros de la organización, mediante la motivación, apoyo y seguimiento, tanto en las actividades grupales como individuales, conduciéndolos a metas comunes. Tal y como lo dice Jiménez (2009): “El líder es quien moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción se pueden formar (o no) grupos de personas que funcionen como equipos de trabajo”. (p. 101).

Vemos entonces que los beneficios del liderazgo en las organizaciones se reflejan en el desarrollo del trabajo colaborativo, mediante un ambiente escolar agradable, la mejora de la convivencia, la participación, además de que permite el intercambio de ideas o estrategias, produciendo el aprendizaje entre pares. Como lo expresan (Guitert y Giménez en Podestá, 2014) sosteniendo que: “El trabajo colaborativo es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo”. (p. 4).

Teniendo como referencia la información anterior, he decidido iniciar este trabajo eligiendo el contexto escolar considerado como el más pertinente para llevar a cabo esta investigación, que se encuentra en una escuela primaria rural pequeña, aunque de

organización completa, ubicada en el poblado Francisco I. Madero, C-9 del municipio de Cárdenas, representada por una directora efectiva con nombramiento idóneo, resultado de la evaluación de promoción para directores en el ciclo escolar 2015- 2016.

En esta situación, se ha encontrado la figura de una directora nueva en el cargo, que, aunque cuenta con experiencia como docente frente a grupo, desde el inicio en su nueva función se ha enfrentado a diversos obstáculos, como lo son: los constantes requerimientos y carga administrativa, la falta de capacitación para la acción directiva, la poca experiencia desempeñando esta función y la personalidad misma que repercute en el pleno desarrollo de un liderazgo directivo.

Dicho trabajo, puede representar un desafío mayor para algunos directivos cuando se le otorga prioridad a la realización de las tareas administrativas solicitadas por la supervisión escolar y se dedica menos tiempo a la promoción del trabajo colaborativo y su participación dentro de este.

Al respecto Santizo (2009) menciona un señalamiento realizado dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PND) donde se expresa que:

El PND señaló que un reto inmediato para el liderazgo escolar es, por un lado, revertir el énfasis que la gestión escolar coloca en los aspectos administrativos del proceso educativo, y por otro lado, impulsar los factores que pueden incidir en el aprovechamiento académico: entre ellos el trabajo colectivo para convertir a las escuelas, como organizaciones complejas que son, en comunidades de aprendizaje. (p. 21).

Así mismo, se puede observar que en la mayoría de las ocasiones al efectuarse actividades a nivel escuela el colectivo docente realiza las actividades sin acompañamiento, por lo que, ante esta situación, cada profesor hace la actividad que le corresponde de forma individual y a veces desorganizadamente, simplemente para cumplir con lo que se ha pedido en dirección, mostrando poco interés por el trabajo que se realiza y sin seguir un objetivo común.

Debido a esto, se ha detectado que en este centro de trabajo el desarrollo del trabajo colaborativo se refleja un tanto débil, ya que como se ha mencionado, en muchas ocasiones la participación de algunos de los miembros de la organización durante las actividades colegiadas se observa leve o moderada, así también, hay quienes no cumplen del todo con el trabajo que les corresponde o lo realizan a destiempo, lo cual repercute en el resto de las actividades, limitando la posibilidad de obtener mejores resultados y desarrollar trabajos con mayor calidad.

De igual manera, lo anterior también ha causado descontento en otros docentes, que por su parte buscan realizar un mejor trabajo, pues se observan rasgos de inconformidad ya que en algunos casos las responsabilidades son distribuidas en la dirección solo entre algunos cuantos, por lo que las participaciones son desiguales y el trabajo recae en la minoría.

Lo cual, también puede afectar otras áreas del trabajo colaborativo, como la motivación en los docentes, la sana convivencia entre el personal y un ambiente laboral favorable, que son indispensables para un desarrollo adecuado de las actividades colectivas.

Es por ello, que resulta importante estudiar el papel de los directores como líderes escolares dentro del trabajo colaborativo docente, pues esto puede influir ya sea de forma positiva o de manera negativa.

Tal y como lo afirma Anderson (2010) diciendo que:

El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas. (p. 3).

Por lo tanto, en este documento se expresa firmemente la idea de que tanto el liderazgo de los directores escolares como el trabajo colaborativo son dos elementos distintos, pero indudablemente complementarios para lograr los objetivos deseados de cualquier institución.

Así mismo, cabe señalar que dicha situación despertó mi interés debido a que de acuerdo con mi experiencia docente considero que es una problemática muy común que se vive en muchos planteles educativos del Estado y de nuestro país de manera cotidiana.

Por lo cual, esta investigación se realizó con la intención de analizar el liderazgo de una directora en el desarrollo del trabajo colaborativo docente. Estudiando con más detalle aquellas acciones directivas que son realizadas de manera habitual en una institución y la manera en que impactan sobre los resultados escolares y la labor realizada por un equipo de profesores en nivel primaria.

1.3 Preguntas de investigación.

Una vez descrita la problemática detectada respecto a los efectos del liderazgo directivo dentro del trabajo colaborativo docente, es momento de presentar las dos preguntas que apoyaron el desarrollo de este documento. La intención de presentar estas interrogantes fue darles respuesta a lo largo de la investigación permitiendo con ello, aclarar las dudas surgidas durante la realización de este trabajo de grado.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿De qué manera interviene la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente?
- ¿Qué estrategias aplica la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo docente?

1.4 Objetivos.

Toda actividad o trabajo tiene una intención y este documento no es la excepción, a continuación, se presentan los objetivos tanto general, como específico que se desprenden de las preguntas de investigación anteriormente planteadas.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar el desempeño de la directora como líder escolar en el desarrollo del trabajo colaborativo docente.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Describir como es la intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente
- Identificar qué estrategias aplica la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo docente.

1.5 Justificación.

Hoy en día, es sumamente importante analizar las prácticas laborales que realizan los directivos, ya que su figura juega un papel preponderante en la mejora de los procesos escolares, y deben ser capaces no solo de planificar y organizar las actividades, sino también de orientar y mejorar el desempeño del colectivo escolar.

En este sentido, la SEP (2015) nos dice que: “Los directivos escolares son pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora de los procesos de enseñanza”. (P. 13).

Puede decirse, que los directores tienen el compromiso de velar por el funcionamiento óptimo en todos los aspectos escolares, además de trabajar por la mejora continua de sus escuelas.

Una de las principales razones por las que decidí abordar este tema, es precisamente la importancia que tiene la figura de los directores como responsables de los centros educativos, exigiendo de ellos competencias y habilidades que les permitan mantener el buen funcionamiento de las escuelas, mediante una adecuada administración de los recursos materiales y humanos con los que se cuentan en una institución.

Frente a estas demandas, es fundamental que los directivos cuenten con una formación integral que incluya capacidades y habilidades para lograr el éxito laboral. Por lo que las autoridades educativas han comenzado a enfocarse en la importancia del liderazgo en las organizaciones escolares, convirtiéndolo en un tema de relevancia dentro del sector educativo.

A manera de sustento, Jabonero (2015) menciona que:

De acuerdo con el proyecto puesto en marcha por la OCDE, el fortalecimiento del liderazgo escolar es hoy una prioridad, sobre todo para mejorar la calidad de la educación, no lo olvidemos, el gran reto de América Latina, y obtener mejores resultados escolares. (p. 4)

De igual manera, este tema me pareció de interés ya que, para que las escuelas funcionen de manera efectiva, es necesario que los directores como líderes de la institución promuevan la participación de todos los miembros de la organización,

influyendo positivamente en sus prácticas profesionales, motivándolos y estableciendo objetivos que comprometan a todo el equipo a trabajar colaborativamente.

Al respecto, Rodríguez (1998) expresa que:

Para que desde la escuela se contribuya al mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario que el director perfeccione su actividad, a través de la dirección científica desarrollando interrelaciones personales que generen un ambiente académico y administrativo favorable y que propicien el tránsito del trabajo individual hacia el trabajo colectivo en la escuela. (p. 10).

Por otra parte, este trabajo es apreciable ya que se realizó con la intención de apoyar a la escuela primaria donde se desarrolló la investigación, permitiendo a la directora y docentes que al leer este trabajo puedan detectar sus fortalezas y áreas de oportunidad como institución, para mejorar aquellas prácticas que les impidieran elevar los resultados escolares.

De igual forma, consideré que les ayudaría a ampliar su visión respecto al valor que el liderazgo de los directores sostiene sobre el trabajo colaborativo, influyendo de manera significativa en la práctica profesional del colectivo docente, asumiendo la responsabilidad grupal y de manera un tanto indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, potencializando la participación de cada uno de integrantes de la organización.

Como mencionan García, Gonzáles y Mérida (2012):

Cada uno de los miembros es responsable de llevar a cabo su trabajo personal sin olvidarse de las tareas del equipo. El grupo debe asumir la

responsabilidad de alcanzar sus objetivos y cada miembro debe ser capaz de cumplir con la parte del trabajo que le corresponda. (p. 91).

Así mismo, la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 271 se beneficiará por medio de este ejemplar, al enriquecer la biblioteca escolar en la sección de tesis de gestión educativa. Además, de brindar referentes teóricos y prácticos a los alumnos interesados en este tema, apoyándolos en la realización de trabajos futuros, relacionados con la participación de los directivos en el trabajo colaborativo.

A nivel personal, pienso que este trabajo me permitió resolver algunas interrogantes e inquietudes nacidas a partir de la problemática planteada, al mismo tiempo que pude ampliar mis conocimientos sobre el tema y me permitió enriquecer mi formación académica dotándome de conocimientos y experiencias en el campo de la investigación y la lectura para la realización de este trabajo de tesis.

Por último, este trabajo me ayudará a mejorar mi práctica laboral a futuro en labores directivas, ya que al conocer más a fondo la realidad escolar de nuestras escuelas me será más fácil desarrollar habilidades de dirección e influencia dentro de una institución. Además de que me ha brindado satisfacciones a nivel profesional y personal al obtener el grado de Maestría en Gestión Educativa.

1.6 Metodología de la investigación.

1.6.1 Tipo de investigación.

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se realizó una investigación flexible para facilitar la comprensión de un fenómeno de la realidad ocurrido en una escuela primaria rural, mediante la descripción e interpretación de los datos obtenidos durante este proceso.

Respecto a este enfoque Rodríguez y Valldeoriola (2009) expresan que:

Las metodologías cualitativas se interesan por la vivencia concreta en su contexto natural y en su contexto histórico, por las interpretaciones y los significados que se atribuyen a una cultura (o subcultura) particular, por los valores y los sentimientos que se originan. Es decir, se interesan por la "realidad" tal y como la interpretan los sujetos, respetando el contexto donde dicha "realidad social" es construida. (p. 47).

Así mismo, atendiendo a este enfoque, durante la realización de esta investigación, las participaciones de los integrantes de la organización escolar actuaron como elementos fundamentales para conocer las características y formas de pensar de aquellas personas que se encontraban inmersas en dicha situación, para ayudar a comprender mejor el fenómeno y su contexto de manera general.

Respecto a la relevancia de los sujetos informantes en esta metodología, Álvarez y Jurgenson (2003) mencionan:

En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística. Las personas, los escenarios o los

grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran. (p.24).

De igual manera, al efectuar este trabajo se utilizaron métodos e instrumentos propios de la investigación cualitativa, en las que con ayuda de instrumentos flexibles y sin excesiva rigidez, se condujo a los informantes a expresarse de manera natural dentro de su contexto. Tal y como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2010): “En resumen, el punto de partida de una indagación cualitativa es la presencia del investigador en el contexto, donde comienza su inducción”. (p. 369).

Cabe señalar que, consideré este enfoque como el más pertinente ya que está basado en la descripción de los hallazgos obtenidos, además de que me permitió estudiar un fenómeno de la realidad, a través de una investigación mucho más abierta a las opiniones y actitudes de los participantes.

1.6.2 Método de investigación.

Uno de los métodos más utilizados dentro de las investigaciones cualitativas es el de perspectiva etnográfica, ya que se basa en un método descriptivo de los individuos en su contexto social. Flick (2015), lo define de la siguiente manera: “La etnografía es un enfoque para estudiar grupos y procesos en su escenario natural, lo que requiere un uso flexible de métodos y muchísima paciencia en el campo y con él”. (p. 130).

De igual manera, este método brinda al investigador la oportunidad de interactuar con los sujetos de estudio en el contexto real donde ocurre el fenómeno durante toda la investigación, para una mejor comprensión de este.

Tal y como lo expresa Rockwell (2009):

El referente empírico de un estudio etnográfico queda circunscrito por el horizonte de la interacciones cotidianas, personales y posibles entre el investigador y los habitantes de la localidad, durante un tiempo variable, pero lo suficientemente largo para precisar algunos de los interrogantes y construir sus respectivas respuestas. (p.22).

No obstante, existe una clasificación de diversos diseños etnográficos, que nos ofrece la oportunidad de elegir el más apropiado para el tipo de investigación que deseamos efectuar. Dentro de dicha clasificación, se encuentra la microetnografía, que se desprende de la etnografía, sin embargo, se dirige a una situación y contexto específicos. Al respecto, Aquiahuatl (2015), nos dice que: “Según la complejidad y el objeto de estudio de la unidad social, se establece una interacción entre la macro etnografía, que estudia sociedades complejas y la microetnografía que se enfoca a una sociedad en concreto”.

En este sentido, he tenido a bien realizar una investigación cualitativa con corte microetnográfico, debido a que se enfoca en una muestra específica de estudio, dentro de una sola institución, en la cual se describió el liderazgo de una directora idónea en el trabajo colaborativo docente, apoyándome en la observación y análisis del contexto y los

miembros de la organización en una escuela primaria rural durante periodo de tiempo determinado.

Es necesario mencionar que se tuvo contacto directo con la situación de estudio y los sujetos informantes de forma constante, pues soy parte del centro escolar donde se realizó la investigación, por lo que también se consideraron como fuentes de información la observación participante y las opiniones de los miembros de la institución, como lo son docentes y directora.

Por ello, consideré este método como el más adecuado ya que mi tarea principal como investigadora fue adentrarme al contexto en donde se desarrollaba el problema de estudio, profundizando en una situación determinada, además de que tuve la oportunidad y las facilidades para hacer observaciones de manera natural, durante la convivencia diaria con los participantes y el fenómeno de estudio

1.6.3 Técnicas e instrumentos.

Apegada al tipo de investigación cualitativa con corte microetnográfico, las técnicas empleadas durante este proceso fueron la observación participante y las entrevistas semiestructuradas. Murillo y Martínez-Garrido (2010) mencionan que: Las técnicas más empleadas en las investigaciones etnográficas son las observaciones y las entrevistas. (p. 7).

Es por lo anterior, que seleccioné como técnica la observación participante, en la que hice uso de todos mis sentidos para registrar diferentes datos de ciertas actividades realizadas en la institución, con la intención de que pudieran ser interpretados posteriormente, y con ello brindar aportes significativos a la investigación. Al respecto, la Universidad Pedagógica Nacional (UPN, 1994) expresa que: “Con la observación participante, se pretende indagar acciones de la realidad, desde la práctica docente para que después se concreten y elaboren conceptos”. (p. 53). Cabe destacar que, dentro de esta exploración además de ser investigadora, también soy parte de la institución en la que se desarrolló dicho trabajo, por lo que pude ejercer la función de observadora, enriqueciendo así las ideas obtenidas durante la búsqueda de información.

De la misma manera, determiné utilizar las entrevistas semiestructuradas, por su pertinencia para obtener información acerca del fenómeno, mediante la interacción y las conversaciones con alto grado de espontaneidad, con los sujetos de estudio dentro de su contexto.

Este tipo de entrevistas Hernández, Fernández y Baptista (2010) las definen de la siguiente manera:

Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). (p. 418).

Por su parte, los instrumentos de recolección de datos están relacionados al tipo de técnicas seleccionadas, en este sentido para apoyar la observación participante, opté por

realizar una guía de observación en la que se examinaron dos actividades (feria de las matemáticas y evento de clausura de fin de ciclo escolar), ambas llevadas a cabo en diferentes tiempos a nivel escuela con ayuda de todo el personal.

De igual forma realicé los guiones de entrevistas que posteriormente fueron aplicados a la directora y los 2 docentes, sirviendo como una guía flexible para obtener información, ya que estos instrumentos, pudieron ser modificados durante la aplicación de las entrevistas semiestructuradas sin ningún problema. Además, se almacenaron las grabaciones sonoras de dichas entrevistas para la recolección de datos.

En resumen, las técnicas e instrumentos empleados en esta investigación tienen vinculación con la etnografía, por ser un estudio basado en la observación y rescate de experiencias de los sujetos que conforman a la organización escolar.

1.7 Escenario de la investigación.

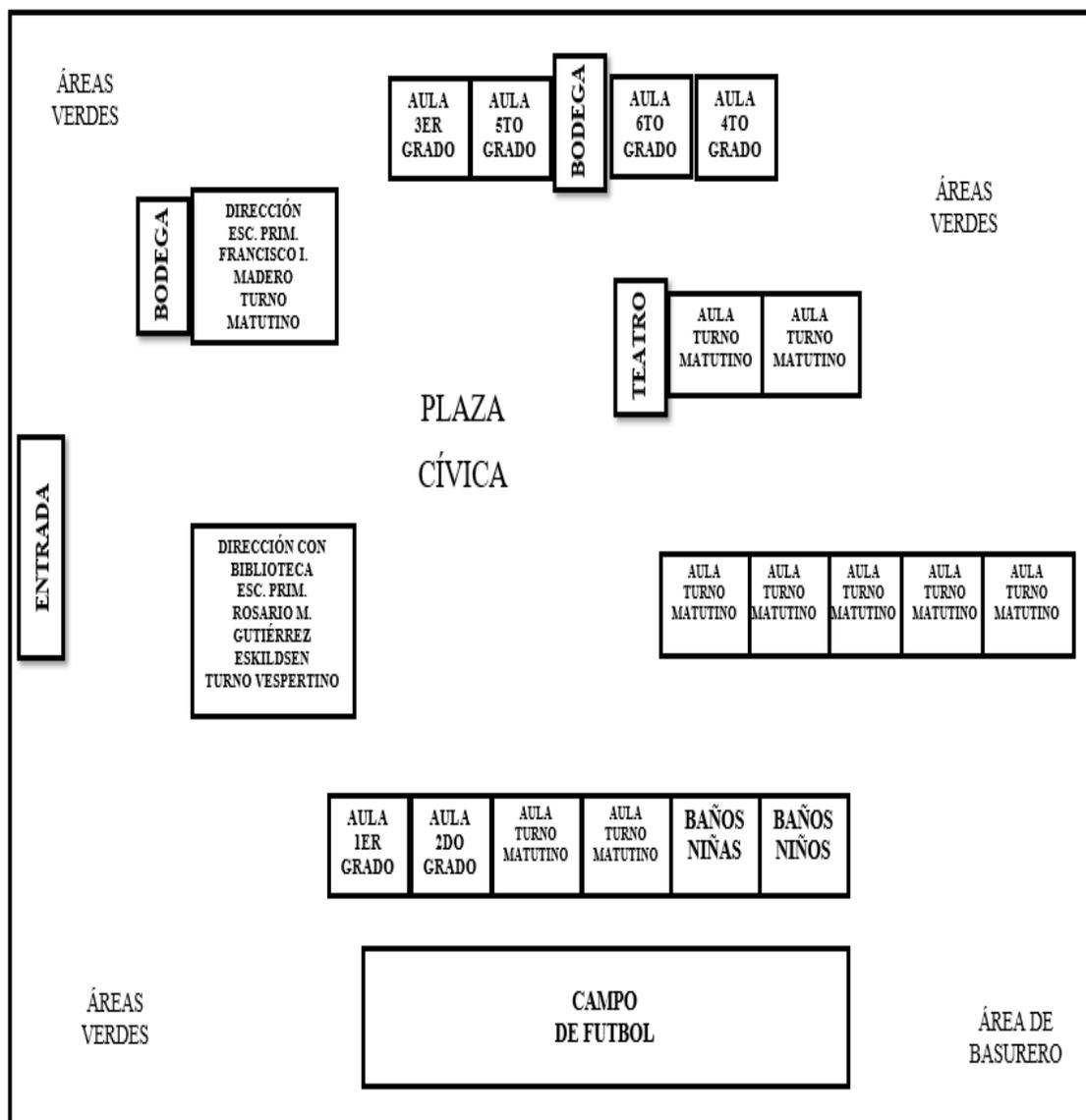
1.7.1 La escuela.

La escuela primaria “Rosario María Gutiérrez Eskildsen” con C.C.T. 27DPR1316I se encuentra en el poblado Francisco I. Madero, C-9 del municipio de Cárdenas, Tabasco. Esta institución pertenece a la zona escolar 043 del sector 19 en este mismo municipio y por su ubicación se considera la escuela más alejada de la zona escolar. Se labora en turno vespertino y en ella se atiende a una matrícula de 185 alumnos, además,

de que comparte instalaciones en un horario distinto con una escuela primaria del turno matutino.

Referente a la infraestructura, se cuenta con 13 aulas, de las cuales por tener menor matrícula solo se utilizan 6, es decir, una por cada grado. Hay baños para los alumnos, pero no para los docentes, por lo que tienen que compartirse a pesar de las condiciones poco favorables en las que se encuentran. También se cuenta con dos direcciones (una para cada turno), una plaza cívica, dos pequeñas bodegas y un campo de fútbol. Y a pesar de que la escuela no cuenta con un aula para la biblioteca escolar, se acondicionó un pequeño espacio dentro de la dirección para esta.

Figura 1. Infraestructura de la escuela.



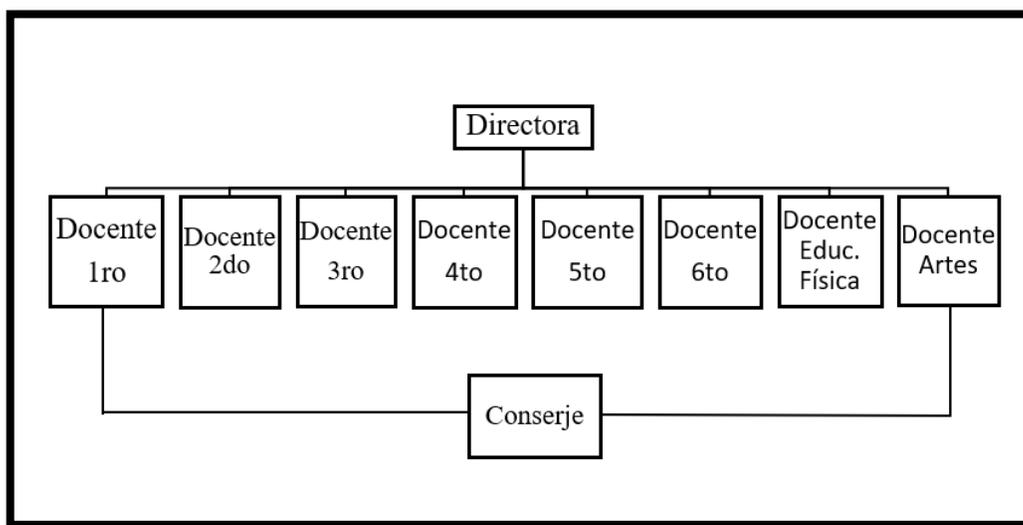
Croquis a escala de la Escuela Primaria “Rosario María Gutiérrez Eskildsen”, con ubicación y distribución de las aulas y espacios dentro de la institución.

Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada.

Los servicios básicos con los que se cuenta son luz y agua de pozo. A pesar de que la escuela es amplia la mayor parte de las instalaciones se encuentran en mal estado. Además, no se cuenta con ningún otro tipo de servicio como internet, ni programas de apoyo económico.

Respecto al tipo de escuela, esta institución es de organización completa, con relación al personal, hay una directora efectiva, 6 docentes frente a grupo (1 por cada grado), 1 profesor de educación física, 1 docente de artes, 1 conserje, 1 sociedad de padres de familia y no se tiene ningún apoyo para educación especial. Es necesario mencionar que el perfil profesional de los docentes frente a grupo es de Licenciatura en Educación Primaria (normalistas).

Figura 2. Estructura organizacional de la institución.



Organización del personal de la Escuela Primaria “Rosario María Gutiérrez Eskildsen” de acuerdo con la función que realizan los miembros de la institución.

Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada.

En cuanto al contexto externo de la institución, el poblado Francisco I. Madero, C-9 se ubica en un contexto rural, a una hora de la cabecera municipal. El principal medio de transporte para llegar son los camiones que salen cada media hora del centro de Cárdenas y para salir de la comunidad, el último camión para la ciudad sale a las 5:00 de la tarde.

El entorno social está conformado por personas de clase media y baja, siendo la principal actividad económica el corte de caña de azúcar. Por su parte, algunas madres son amas de casa, otras se dedican a la venta de antojitos y en ocasiones mandan a los niños a vender por las mañanas. Entre los adultos y padres de familia existen pocos profesionistas, las personas en su mayoría se dedican al campo (en el caso de los varones) y a las labores del hogar (en el caso de las mujeres).

También es importante mencionar que la comunidad cuenta con electricidad, drenaje, abarrotes, un cyber, biblioteca, una papelería, entre otros comercios pequeños y el principal medio de transporte dentro de la comunidad son las bicicletas y los pochimoviles.

Dentro de la cuestión cultural, la mayoría de las familias son grandes y acostumbran a vivir hasta dos familias juntas, los habitantes comparten costumbres y tradiciones típicas como festejos cívicos marcados en el calendario escolar y la religión que predomina es la protestante, sin embargo, hay quienes profesan otras religiones. El nivel educativo promedio de los adultos es de secundaria y muchos no leen y escriben convencionalmente.

En cuanto a la participación de los padres de familia en las actividades escolares y las tareas de sus hijos es escasa. Por su parte, todas las personas de la comunidad se comunican mediante el idioma español.

1.7.2 Los sujetos informantes.

Debido a que como investigadora también formo parte de la escuela en donde se realizó la investigación, ni el contexto escolar, ni sus miembros resultaron desconocidos. En este punto, es importante señalar que los sujetos informantes son una parte fundamental para el desarrollo de la investigación, pues son quienes con su participación despejan las dudas y aportan la información necesaria para su realización.

Sin embargo, es importante mencionar que la selección de los participantes debe realizarse de manera cuidadosa, por lo que en este caso se realizaron con antelación algunas pláticas independientes al tema, para poder profundizar algunos aspectos en cuanto a la disponibilidad de participación, actitudes hacia dicho trabajo y formas de pensar que pudieran enriquecer este documento.

Así mismo, es importante mencionar que debido al tema y objetivos de esta investigación se consideró la función que cada miembro de la organización desempeña, pues en este caso, la información que pudieran proporcionar dependía en gran parte de las experiencias obtenidas desde el lugar que ocupaban en la institución.

Martinez (1998):

La credibilidad de la información varía mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas. Será necesario contrastarla, corroborarla o cruzarla con la de otros, recogerla en tiempos diferentes, usar técnicas de triangulación (combinación de diferentes métodos y fuentes de datos), etc; conviene, por tanto, que la muestra de informantes represente en la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada, como estrategia para corregir distorsiones perceptivas y prejuicios y porque toda realidad humana es poliédrica, tiene muchas caras. (p. 56).

Por lo anterior, se eligieron tres sujetos informantes, primeramente, a la directora de la institución, quien ocupa el cargo de directora efectiva, tiene 34 años de edad, su nivel de estudios es de Licenciatura en Educación Primaria (normalista) y radica en el municipio de Cárdenas, Tabasco. En cuanto a su experiencia profesional, trabajó como docente frente a grupo durante 5 años; posteriormente, participó en el concurso de oposición para promoción al cargo de dirección en el ciclo escolar 2015 – 2016 y actualmente tiene 3 años y 10 meses en esta función. En esta parte de la investigación procedí a entrar a la Escuela Primaria Rural “Rosario María Gutiérrez Eskildsen” como normalmente lo hago, en horario vespertino, ya que es el turno en el que se labora. Minutos después los maestros se retiraron a sus diferentes aulas y en ese momento me dirigí a la directora para hablar con ella y explicarle que como parte de mi proceso de formación en la Maestría de Gestión Educativa debía llevar a cabo un proyecto de investigación.

Así también, le expresé que la intención de mi investigación era estudiar situaciones que ocurren dentro de la realidad escolar y que si ella lo permitía tomaría

como objeto de estudio dicha institución como una observadora participante, ya que es el centro de trabajo en el que me encuentro adscrita. Además, le comenté que elegiría a 3 sujetos informantes, en este caso ella como directora y 2 profesores más.

Después de escucharme atentamente, me respondió que estaba de acuerdo en que llevara a cabo mi investigación en la escuela y que aceptaba ser un sujeto informante para apoyarme en cualquier duda que tuviera.

Posteriormente, me dirigí al aula del sujeto informante número 2, a quién le comenté el trabajo que estaba realizando y le pregunté si aceptaba ser uno de los sujetos informantes, a lo que me contestó que le parecía interesante que su trabajo se plasmara en una investigación y que aceptaba apoyarme.

En cuanto a las características del sujeto informante número 2 se puede mencionar que es un docente de 27 años de edad, de sexo masculino. Su preparación profesional es de Licenciatura en Educación Primaria (normalista), actualmente cursa el 4to semestre de Maestría en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 271 en la ciudad de Villahermosa, pero radica en el municipio de Cárdenas, Tabasco. Respecto a su experiencia laboral, cuenta con 5 años de servicio como docente frente a grupo con nombramiento idóneo, resultado del concurso de oposición para el ingreso a la educación básica del servicio profesional docente en el ciclo escolar 2014 – 2015.

Por último, me acerqué al sujeto informante número 3 para pedirle su apoyo, y aunque al principio noté cierta incertidumbre en su rostro, posteriormente le explique que la identidad de cada uno de los sujetos informantes sería protegida totalmente,

presentándolos en el trabajo de manera anónima, entonces me respondió que si estaba dispuesta a colaborar como parte de esta investigación.

El tercer sujeto informante es una docente de 28 años de edad, del sexo femenino, su nivel de estudios también es de Licenciatura en Educación Primaria (normalista) y al igual que los 2 elementos de la organización anteriormente seleccionados radica en el municipio de Cárdenas, Tabasco. En cuanto a su desempeño laboral, es docente frente a grupo desde hace 6 años ya que presentó el examen de oposición para el ingreso a la educación básica del servicio profesional docente en el ciclo escolar 2013 – 2014.

Se puede observar que las edades de los sujetos informantes oscilan entre los 27 y 33 años, esto se debe a que la organización de esta escuela está conformada en su mayoría por profesores jóvenes que ingresaron al servicio docente durante la Reforma Educativa puesta en marcha durante el año 2012.

1.8 Informe final.

Para la aplicación de las entrevistas, decidí realizarlas en días diferentes con la finalidad de hacerlo un poco más organizado y sin prisas. Además, con anticipación consulté con los sujetos informantes los días en que sus grupos estaban atendidos por otros profesores o tendrían clases de Educación Física o Artes, para no interferir con sus clases. En el caso de la directora, tomé un tiempo en el que ella estuviera libre y que mis

alumnos se quedaran trabajando con el profesor de educación física para no dejarlos desatendidos.

Cabe mencionar que la aplicación de las tres entrevistas se realizó en las instalaciones de la misma institución y me fue muy sencilla, ya que no hubo interrupciones de ningún tipo, todo se realizó en un clima de confianza y amabilidad y los profesores en todo momento mostraron disponibilidad para responder a los cuestionamientos que les hacía.

Después de efectuar las entrevistas y observaciones que se consideraron pertinentes para este trabajo, procedí a la realización de las matrices analíticas, en las cuales seleccioné y categoricé la información obtenida y seguidamente se realizó la vinculación de esta, tomando en cuenta los referentes empíricos proporcionados por los sujetos informantes y los referentes teóricos más convenientes para hacer mi propia reflexión.

Una vez que concluí las matrices analíticas, proseguí a trabajar el apartado final en el que se presentan los hallazgos obtenidos y seleccionados para responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo y basándome en el liderazgo de la directora dentro del trabajo colaborativo docente.

Considero, además que trabajar sobre este tema, me permitió conocer con mayor profundidad la importancia del desempeño directivo en las instituciones escolares, así como conocer las formas de intervención, organización y estrategias implementadas por la directora como líder de la institución dentro del trabajo colaborativo docente.

De igual forma, tanto la observación participante como las entrevistas semiestructuradas se dieron de manera adecuada y me permitieron conocer un poco más la opinión que tienen los distintos actores escolares desde su función dentro de la institución.

Capítulo 2.

El papel de los directores idóneos como líderes de la institución para el desarrollo del trabajo colaborativo.

En términos conceptuales, el administrador profesional debe conocer mucho de liderazgo y desarrollar, en la medida en que ocupe puestos directivos, habilidades propias de esa condición.

(HERNÁNDEZ, 2011).

2.1 Definición de liderazgo.

La palabra liderazgo tiene diversas definiciones que pueden variar según algunos autores. Al buscar este concepto en el diccionario de la Real Academia Española (2001), lo define como: “La condición de líder”. A su vez la palabra líder proviene de la palabra inglesa “leader” que significa persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

El liderazgo tiene que ver con la capacidad de poder dirigir a institución o empresa, organizando al grupo y las actividades que habrán de realizarse, de manera apropiada, optimizando los recursos que tienen a su alcance.

Para complementar dicha reflexión, en palabras de la directora del plantel donde se realizó esta investigación, el liderazgo es:

“Bueno, creo que son las habilidades que tiene una persona para dirigir, motivar, colaborar, organizar ciertas tareas, además su forma de pensar y actuar influye en quienes lo rodean”. (E1DIR-R4).

Nótese que, desde la perspectiva de la directora el liderazgo supone una influencia sobre las personas que están en contacto con los líderes y puede verse como un agente de transformación en la práctica profesional de sus subordinados.

Por otra parte, según Chiavenato (1993) lo describe como: “El liderazgo es el proceso de ejercer la influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación”. (p. 105).

Con esta definición, se observa como esta influencia sobre el trabajo que realizan los miembros de la organización se asocia con el establecimiento de objetivos comunes, lo que a su vez se traduce en mejores resultados para las instituciones.

Algo similar a lo que opina el sujeto informante número 2, con las siguientes palabras:

“El liderazgo para mi... es la acción ejercida por un jefe inmediato la cual busca la mejora continua, en este caso, pues, el papel que emprende la directora de la escuela, sus acciones, la toma de decisiones, la búsqueda de la mejora vaya”. (E2MO1-R4).

Esta respuesta, nos hace notar que de acuerdo con el docente el liderazgo que ejerza una persona se verá reflejado en sus acciones y en las decisiones que tome de

manera conjunta con el personal, dando como resultado la mejora continua de la organización.

De manera generalizada se puede expresar que el liderazgo consiste en influir sobre las personas que conforman una organización de manera positiva y responsable mediante la motivación, propiciando a través de las buenas relaciones la participación activa y entusiasta del colectivo para lograr los objetivos comunes que se hayan establecido con anterioridad. Tal y como menciona Pozner (s.f): “En este sentido, el liderazgo tiene que ver con los procesos y el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos”. (p. 24). Es decir, ser líder no es dar órdenes o imponer autoridad, sino todo lo contrario, es influir en las personas para que den lo mejor de sí mismos.

Al respecto, se tomó como base la respuesta de la docente seleccionada como tercer sujeto informante, en donde define el liderazgo como:

“Es la capacidad de dirigir a un grupo de personas motivándolos y organizándolos para que todos trabajen hacia una meta común”. (E3MA2-R4).

Haciendo una reflexión de las definiciones y opiniones anteriores, la aplicación de un adecuado liderazgo en cualquier institución facilitara que los miembros del colectivo trabajen de manera más productiva y eficiente, comprometiéndose con el cumplimiento de los objetivos y la búsqueda de mejores resultados de manera organizada y colaborativa.

2.2 Estilos de liderazgo.

Así como hay diversas definiciones para la palabra liderazgo, existen también una variedad de elementos y formas de aplicación, según sea la personalidad o situación de cada líder en su centro escolar. Al respecto, diversos especialistas señalan que el tipo de liderazgo ejercido por los distintos directivos dependerá en gran manera de los rasgos y habilidades de cada persona.

Empezaremos entonces, tomando como referente a Lewin et al. (En Zabalza 2007), quien hace una clasificación de 3 tipos de liderazgo y se presentan a continuación:

-Autoritario o directivo: el profesor señala las tareas y la forma de llevarlas a cabo, critica y alaba personalmente, ordena lo que en cada caso debe hacerse para alcanzar el objetivo y distribuye los cometidos individuales.

-Democrático o participativo: los alumnos participan en la confección de los proyectos y en las decisiones a adoptar en las diferentes actividades. Los cometidos de cada uno se distribuyen de común acuerdo. El líder participa como uno más en las actividades y, en lugar de alabanzas o críticas personales, da instrucciones técnicas o reconoce el trabajo realizado.

-Laissez- faire o pasivo: la conducta del profesor es pasiva, reacciona tan solo cuando se lo solicitan los miembros del grupo. (p. 117).

Los estilos mencionados anteriormente son los más habituales dentro de las organizaciones y empresas, sin embargo, existen también otros tipos de liderazgo

aplicados dentro de estas y que de igual manera están estrechamente relacionados al contexto y personalidad de la persona que las dirige.

Dentro de las diferentes clasificaciones, existe también el llamado liderazgo colaborativo, que retoma características similares del liderazgo democrático. Por su parte, el modo colaborativo pretende involucrar a todos los integrantes de la organización escolar, fijando metas comunes y compromisos que promuevan la colaboración activa de cada uno de ellos, estableciendo estructuras grupales para la toma de decisiones y resolución de conflictos, además de la distribución de tareas que faciliten el trabajo institucional.

Pedraja y Rodríguez (2004) expresan:

El estilo de liderazgo colaborativo se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien. (P. 65).

Es importante mencionar que este estilo se distingue por lograr la conexión del líder con sus colaboradores de manera laboral y personal, fortaleciendo así las relaciones humanas dentro de la institución.

Otro de los estilos de liderazgo más estudiados es el transformacional, definido por Bass y Avolio (en Bracho y García 2013) de la siguiente manera:

Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance

de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p. 166).

Este modelo de liderazgo busca motivar a los integrantes de la organización, aunando los intereses del personal, de manera que puedan sentirse parte de los proyectos institucionales y en consecuencia demuestren mayor interés por dicho trabajo. Así mismo, fomenta las relaciones humanas, los valores y la empatía.

Por otra parte, es muy común que el trabajo de un directivo o jefe se defina por la situación que se esté presentando, pues un solo estilo de liderazgo no siempre es conveniente para resolver situaciones con mayor grado de complejidad. Cuando una persona actúa de acuerdo con las circunstancias, se dice que ejerce un liderazgo situacional. De acuerdo con Sánchez (2000): “Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran”. (p. 436).

Respecto a lo ya estudiado anteriormente, se indagó acerca del tipo de liderazgo que ejerce la directora en la institución donde se realizó la investigación, a lo que ella respondió lo siguiente:

“Bueno, me considero un tanto democrático, ya que me gusta tomar las decisiones en conjunto con todo el personal a mi cargo, permitiéndoles manifestar eh... sus puntos de vista para tomar acuerdos. Aunque igual soy un tanto un líder liberal y les permito que tomen decisiones de manera autónoma y pongan en práctica sus propias iniciativas”. (E1DIR-R5).

Se observa que la directora misma, menciona que su práctica y toma de decisiones varía según el escenario que se esté presentando, sin embargo, es necesario que quienes representan a la organización sean precavidos con esta forma de trabajo, ya que en ocasiones al no tener inclinación por algún estilo de dirección puede tener efectos negativos dentro del trabajo colaborativo, pues los miembros de la organización difícilmente podrán definir la personalidad de su líder.

Tal y como lo menciona el sujeto informante 2:

“Es difícil determinar un tipo, algunas veces es autoritaria, y otras veces accesible, pero muy permisiva. Digo a veces se entiende la parte de autoridad por el tipo de trabajo que luego nos encarga realizar y que es obligatorio que lo hagamos, sin embargo, también hay ocasiones en las que se muestra muy permisiva con algunos maestros que no se desempeñan de manera activa o comprometida como otros, lo cual a veces es molesto por el hecho de que este tipo de compañeros siguen haciendo las cosas a la ligera o no las hacen, sin tener alguna sanción”. (E2MO1-R5).

Por su parte, nuestro sujeto informante 3 proporcionó una respuesta similar acerca del estilo de liderazgo que hay en su escuela, expresándolo de la siguiente manera:

“mmm... no sabría cómo definirla, creo que depende de las actividades porque a veces, ella nos da la oportunidad de sugerir y organizarnos solos, dando mucha libertad de la que algunos profesores abusan haciendo lo que quieren sin respetar acuerdos ni tiempos. En cambio, otras veces nos impone lo que debemos hacer”. (E3MA2-R5).

Los comentarios expresados por la directora y los docentes nos hacen llegar a la conclusión de que el líder de la institución ejerce un liderazgo situacional, ya que actúa de acuerdo con la situación y a las personas involucradas, pues en ocasiones puede ser

estricta durante la toma de decisiones, otras veces puede ser democrática y en otras ocasiones simplemente se muestra permisiva ante el incumplimiento de algunos profesores.

Dicha situación puede llegar a ser perjudicial para la organización, ya que el hecho de no ser igualitario en la forma de proceder con todos los docentes puede resultar un tanto molesto y desmotivador. Por tal motivo, es necesario que los líderes tengan presente que sus decisiones y actitudes repercuten directamente en el trabajo de quienes lo rodean.

2.3 El liderazgo: una prioridad de la Política Educativa en México.

El Sistema Educativo Nacional, se ha convertido en uno de los sectores con más transformaciones políticas en las últimas décadas. Como parte de estas nuevas prácticas burocráticas en 2012 se firmó el Pacto por México, con el objetivo de robustecer las diferentes áreas a nivel Nacional, dando pauta a una Reforma Constitucional en materia educativa, la cual daba especial importancia a ofrecer mejores servicios escolares.

De acuerdo con el Resumen Ejecutivo de la Reforma Educativa (2012) entre sus objetivos fundamentales se encontraban:

Responder a una exigencia social para fortalecer a la educación pública, laica y gratuita.

Asegurar una mayor equidad en el acceso a una educación de calidad.

Fortalecer las capacidades de gestión de la escuela.

Establecer un servicio profesional docente con reglas que respetan los derechos laborales de los maestros.

Propiciar nuevas oportunidades para el desarrollo profesional de docentes y directivos.
Sentar las bases para que los elementos del Sistema Educativo sean evaluados de manera imparcial, objetiva y transparente. (p. 3).

Como parte de estos objetivos, las escuelas se situaron como el centro del Sistema Educativo Nacional, enfatizando el liderazgo ejercido principalmente por los directores y titulares de los centros escolares, con la finalidad de optimizar resultados en las instituciones y con ello lograr la calidad educativa, desarrollar la autonomía de gestión y responder a las diferentes exigencias sociales.

Sin embargo, de manera particular, considero que ante estos cambios es importante reflexionar sobre ¿cuál es la realidad que se vive en las escuelas en cuanto al liderazgo?, ya que, de acuerdo con mi experiencia profesional, la gran mayoría de los directores carece de una preparación previa para efectuar esta función.

Esta situación se vuelve aún más complicada para aquellos profesores que son nuevos en el cargo, pues suelen enfrentarse a problemas cotidianos de la vida escolar, para los cuales no han sido capacitados, tales como: el manejo de conflictos, la falta de participación del colectivo, la carga administrativa, la atención a padres de familia, entre otros. Dichas situaciones, los orillan a recurrir a la improvisación y en ocasiones más difíciles simplemente pueden adoptar formas de trabajo y dirección poco convenientes para el pleno desarrollo del trabajo escolar.

Por lo cual, es necesario que las autoridades educativas sean capaces, no solo de centrar su atención en el liderazgo ejercido por los directores, sino también la

preparación que brindan a los profesores antes de iniciar a dirigir una institución y las condiciones en las que ejercen esta ocupación.

De otra manera, resulta contradictorio poner al liderazgo como una prioridad de la política educativa actual, cuando no se brinda el apoyo suficiente, ni se dota de las herramientas necesarias a los directores o profesores que, en muchos casos por las condiciones del contexto escolar tienen que ocupar la función directiva.

2.3.1 Calidad Educativa en las escuelas mexicanas.

Con la puesta en marcha de la Reforma Educativa, se realizaron también algunas modificaciones al artículo tercero de nuestra Carta Magna, en el cual se reitera el compromiso de una educación gratuita y de calidad que responda a las necesidades de los ciudadanos.

El Diario Oficial de la Federación (DOF) (2013), párr. 4, señala que:

Artículo 3o.- El Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la presente Ley.

Con estas modificaciones la educación se tornó como la fuerza transformadora del país, al atender a los círculos más vulnerables de nuestra sociedad de manera equitativa

y eficaz. De igual manera, se pretendía que lo anterior pudiera verse reflejado en mejores resultados en las diversas áreas de los centros escolares.

Así mismo, es necesario mencionar que al hablar de calidad en educación se habla también de la mejora continua en cuanto a infraestructura, participación de los integrantes de la comunidad escolar y los planes y programas de estudio, sin olvidar el objetivo principal de las instituciones que es el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Para ampliar nuestro concepto acerca de la educación de calidad se presenta la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (OCDE en Miranda y Miranda, 2011), en donde menciona que la educación de calidad es aquella que: “Asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta”. (p. 44).

De igual manera, en la búsqueda por mejorar la calidad se le dio mayor énfasis al proceso de la gestión escolar, por lo que en 2001 se creó el Programa Escuelas de Calidad (PEC), como iniciativa para apoyar la reestructuración del Sistema Educativo Mexicano. El objetivo de dicho programa se centró en promover la autonomía de las escuelas por medio de un liderazgo capaz de propiciar la participación activa de los miembros de la organización.

Al respecto, la SEP (2010) menciona que:

El propósito del Programa Escuelas de Calidad (PEC) se ha centrado en contribuir al mejoramiento de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, en un

liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua, a través de un enfoque estratégico. (p.14).

Con todo lo anterior, el liderazgo recobró mayor sentido dentro de las diferentes áreas de la gestión escolar, al ser una habilidad necesaria en los líderes escolares, pues debido a su función coordinadora al estar frente a una organización son quienes influyen de manera directa en el desempeño y grado de participación de los miembros de la institución.

No obstante, es una realidad que muchas escuelas del país aún no han tenido avances significativos en cuanto a calidad, refiriéndonos principalmente a los resultados obtenidos en las diferentes pruebas estandarizadas aplicadas a nivel internacional, lo que comúnmente se les atribuye a los docentes.

En este sentido, es importante recordar que los directores también son parte esencial de la práctica educativa, pues son los encargados de conducir al colectivo en una misma dirección, dando el seguimiento y apoyo pedagógico necesario para alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, desde una perspectiva hacia la realidad, puedo mencionar que muchas veces los directores presentan dificultades para crear los vínculos necesarios para fomentar el trabajo colectivo, además de que en ocasiones se olvidan de brindar ese apoyo pedagógico y únicamente se encargan de la parte administrativa, solicitando una gran cantidad de papelería a los profesores.

Cabe mencionar que este problema es consecuencia de la poca preparación y falta de capacitación por parte de las autoridades educativas.

Así mismo, existen otros factores para la calidad que no se encuentran en la mayoría de las escuelas mexicanas, tales como infraestructura adecuada y digna, disponibilidad de materiales, servicios de agua, luz, internet, etc. Y en ocasiones más precarias la falta de maestros frente a grupo durante largos periodos de tiempo.

Por lo anterior, se puede considerar que aún existen muchas áreas de oportunidad en cuanto a una educación de calidad en la mayor parte de las escuelas mexicanas, sin embargo, hay un factor que puede parecer alentador, y en este caso es que las políticas educativas han dado especial importancia a atender las problemáticas más comunes del sector educativo en los últimos años y cada vez surgen más instituciones y plataformas de apoyo a directivos y docentes para una preparación constante.

2.3.2 Autonomía de gestión.

De acuerdo con la iniciativa para ofrecer una educación de calidad, dentro del marco normativo de la Reforma Educativa, se extendió el proceso de descentralización que sitúa a las escuelas como el eje central para la transformación, por lo cual fue necesario replantear la antigua organización del Sistema Educativo, otorgando mayor autonomía de gestión a las escuelas.

Para ello, es necesario dar a conocer el concepto de acuerdo con la SEP (2017), en donde expresa que la autonomía de gestión:

Es la política educativa que atiende el derecho y la capacidad de la escuela para tomar decisiones informadas y colegiadas, orientadas a mejorar el servicio educativo que ofrece a partir de sus necesidades educativas y su contexto escolar, con el principal propósito de alcanzar el máximo desarrollo de los aprendizajes de todos sus estudiantes bajo los principios de equidad e inclusión. (p. 106).

Se entiende entonces, por autonomía a la capacidad de los diferentes actores escolares para decidir e implementar acciones que coadyuven al pleno desarrollo de la institución con la finalidad de lograr la mejora de los aprendizajes y la calidad educativa.

Es así como las autoridades educativas instituyeron el acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, en el cual se dan a conocer las diversas disposiciones generales para formular los programas de gestión escolar, y se resalta la importancia de que las escuelas tengan una verdadera autonomía de gestión que contribuya a mejorar la administración, fortaleciendo el liderazgo y el trabajo colaborativo, el manejo favorable de los recursos, así como la mejora de los aprendizajes.

Al respecto el DOF (2014) señala lo siguiente:

Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas

que le permita identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables, y estrategias para la mejora del servicio educativo. (p. 4).

Por lo anterior, es necesario resaltar la importancia que tienen los líderes escolares dentro de la gestión como una práctica autónoma, ya que, de acuerdo con lo expresado anteriormente, ellos son quienes dirigen a la institución y por lo tanto son un factor clave durante la toma de las decisiones y el impulso del trabajo colaborativo, lo que permitirá a cualquier tipo de organización que mediante la contribución de todos sus miembros se obtengan resultados más efectivos.

2.4 La idoneidad como parte del nuevo perfil directivo dentro del servicio profesional docente.

Actualmente el término idóneo ha sido utilizado con mucha frecuencia en el ámbito docente, debido a la gran necesidad que tiene el Sistema Educativo Nacional de reclutar elementos capacitados para ofrecer mejores servicios de enseñanza en las escuelas mexicanas. Para conocer más acerca de esto, primeramente, es necesario tener en claro el significado del nombramiento idóneo. Al respecto, Torres (2014) señala lo siguiente: “En diversos diccionarios de lengua española se menciona que idóneo se refiere que es adecuado o conveniente para una cosa, especialmente para desempeñar una función, una actividad o un trabajo”. (párr. 5).

Se puede expresar entonces que un profesor o directivo idóneo es aquella persona que ha cumplido con los requisitos necesarios para desempeñar una función, en este caso, dentro de las áreas educativas.

En este mismo tenor, como parte de la Reforma Educativa 2012, el Servicio Profesional Docente estableció nuevos lineamientos generales dentro de la Ley General, para el ingreso y promoción de los docentes frente a grupo y aquellos con aspiraciones a un cargo directivo. Dentro de estos lineamientos se expresa que los trabajadores de la educación deben tener resultados idóneos en las evaluaciones realizadas, con la intención de garantizar la calidad en educación.

En este sentido, el DOF (2013) en su capítulo IV art. 26 explica que:

La Promoción a cargos con funciones de dirección y de supervisión en la Educación Básica y Media Superior que imparta el Estado y sus Organismos Descentralizados, se llevará a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias, además de haber ejercido como docente un mínimo de dos años. (párr. 1).

Derivado de lo anterior, se observa que dentro del panorama actual que se presenta en los centros educativos existe un gran número de directores y docentes nuevos en el cargo, en su mayoría jóvenes, puesto que el Sistema Educativo Nacional ofrece la oportunidad de promover a los docentes en servicio a funciones de dirección y supervisión mediante un proceso de evaluación que permite reconocer las cualidades de los profesores mexicanos.

En este sentido, aquellos que cumplan con los lineamientos solicitados y aprueben el examen aplicado por las autoridades educativas correspondientes, certificando que cuentan con los conocimientos teóricos básicos para ocupar dicho puesto, podrán obtener un nuevo cargo con carácter idóneo.

Este es el caso de la directora responsable de la escuela primaria donde se realizó esta investigación, ya que al preguntarle cómo llegó a ocupar este cargo respondió que:

“Bueno fue mediante eh... el examen de Promoción durante el ciclo escolar 2015-2016”. (E1DIR-R2).

Podemos notar que el nombramiento de la directora es de carácter idóneo, ya que obtuvo este lugar dentro del nuevo marco de la Reforma Educativa puesta en marcha en el año 2012, sin tomar en cuenta su antigüedad, amistades o parentesco con algún representante sindical, pues alcanzo este puesto a través de una evaluación en la que se calificaron sus conocimientos, dejando atrás la manera tradicional en la que los directores obtenían este tipo de cargos.

Cabe mencionar que durante este proceso de evaluación las pruebas que se presentan son pruebas estandarizadas, que pueden llegar a ser muy generales, pues en ellas no se puede evaluar algunas habilidades un tanto más específicas como el liderazgo o la capacidad de organización y control que el profesor evaluado posee, por lo cual durante sus primeros 2 años de servicio estarán sujetos a evaluaciones para medir su desempeño.

2.5 Funciones de los directores escolares en nivel primaria.

Los directores se han convertido en elementos primordiales para mejorar el funcionamiento de los centros escolares, considerándolos en numerosas ocasiones los responsables directos de los resultados que se obtienen en la institución, ya que son quienes organizan y conducen no solo las actividades dentro del plan de trabajo, sino también al personal que se encuentra laborando en el centro escolar.

Así mismo, es necesario que como parte de su papel asuman diversas responsabilidades asociadas con el mejoramiento de los servicios educativos, además de que posean o desarrollen ciertas habilidades para el ejercicio de su función.

En cuanto a esto, Salvador, De la Fuente y Álvarez (2009) exponen que:

La función directiva en los centros escolares requiere del director escolar, no sólo el conocimiento administrativo y técnico necesario para el correcto ejercicio de la misma, sino también el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental. (p. 276).

De igual manera, debido a la importancia de su cargo los directores son los responsables de mantener el correcto funcionamiento de la organización, atendiendo así la realidad educativa, por lo cual su rol dentro de las instituciones se ha extendido a diferentes dimensiones de la gestión.

Dichas dimensiones son señaladas por la SEP (2010) en donde se menciona que: “Las dimensiones para hacer el análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social”. (p. 68). De

acuerdo con esto, puede expresarse que los directores son actores multifuncionales, con responsabilidades no solo de tipo administrativo, sino también pedagógica, la cual está orientada hacia los procesos de enseñanza – aprendizaje, el trabajo que realiza el personal docente y los resultados académicos de los alumnos.

Por otra parte, derivado de la Reforma Educativa del año 2012 durante las recientes evaluaciones para personal directivo se dieron a conocer 5 dimensiones que deben cumplir los directores a nivel primaria, señalando dentro de cada una ciertos parámetros como parte de sus funciones. Tal y como se muestra a continuación.

Tabla 1. Dimensiones y parámetros del personal con funciones de director.

PERSONAL CON FUNCIONES DE DIRECCIÓN	
Dimensión	Parámetros
1. Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento de la escuela para lograr que todos los alumnos aprendan	1.1 Explica la tarea fundamental de la escuela. 1.2 Explica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. 1.3 Explica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. 1.4 Explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.
2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela	2.1 Realiza acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos. 2.2 Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar. 2.3 Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos. 2.4 Gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos. 2.5 Construye ambientes de trabajo en la escuela donde es posible que todos aprendan. 2.6 Gestiona los recursos, espacios físicos y materiales para el funcionamiento de la escuela.
3. Un director que se reconoce como profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad	3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica profesional como medio para mejorarla. 3.2 Selecciona estrategias de estudio y de aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.
4. Un director que asume y promueve los principios éticos y fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad	4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función directiva. 4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia y la inclusión educativa. 4.3 Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva. 4.4 Considera en su acción directiva la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela.
5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa	5.1 Considera la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y su vínculo con la tarea educativa de la escuela. 5.2 Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela. 5.3 Aporta estrategias al funcionamiento eficaz de la zona escolar y el trabajo con otros directivos.

Nota: Se presentan las dimensiones y parámetros que deben cumplir los directores de escuelas primarias. SEP (2015), pp. 29 -31.

En resumen, se observa como a través del tiempo las funciones de los directores escolares han sufrido transformaciones en cuanto a las actividades que deben realizar, y como su práctica profesional es indispensable para el adecuado funcionamiento de las escuelas, ya que su labor repercute en todas las áreas de la gestión.

Sin embargo, detrás de todas estas dimensiones que necesitan ser abarcadas por los directivos, existe también un desabasto de apoyo para poder cubrir con todas las tareas que les son encomendadas. De manera un poco más honda, se puede mencionar la desatención al trabajo pedagógico que realizan los docentes, debido a que quienes encabezan las instituciones se preocupan más por atender las áreas administrativas.

Haciendo referencia a esto, tenemos el comentario del primer sujeto informante:

“La realización de las actividades administrativas implica mucho tiempo tanto para mí como para los docentes, ya que las actividades que se nos pide realizar cada vez son mayores, la información nos llega a destiempo y los tiempos de entrega muy breves”. (DIR-R10).

Vemos entonces que la directora menciona que las actividades en las suele enfocarse son en las de trámites y papeleo, y que, en muchas ocasiones, esto sucede por causas ajenas a su persona, en este caso, porque la información no es entregada de forma regular, por lo que estas actividades llegan de manera repentina y tienen que realizarse rápidamente para poder ser entregadas cuando se solicitan.

Por su parte, el sujeto informante dos, expresó que:

“Bueno, pienso que ocupa la mayor parte del tiempo en las cuestiones administrativas con la APF que mayormente son reparaciones de mobiliario de la escuela entre otras cosas administrativas”. (E2MO1-R10).

De igual forma, se observa que una de las causas por las que no se brinda el apoyo pedagógico suficiente, se debe a que se presta mayor atención a la asociación de padres de familia, tratando asuntos de reparación y administrativos, tales como el consejo de participación social, también solicitado por las autoridades educativas.

Así también, al preguntar a la tercer sujeto informante, cuál era su opinión sobre las actividades en las que se enfocaba la directora, nos dijo que:

“En la atención a padres de familia y en el papeleo de la dirección”. (E3MA2-R10).

Con ayuda de estas respuestas se puede notar que la carga administrativa sigue siendo un factor que obstaculiza una mayor participación directiva en los asuntos pedagógicos de dicha institución.

2.6 Definición de trabajo colaborativo.

Una de las competencias que el Sistema Educativo demanda con mayor exigencia dentro de las instituciones, es el trabajo colaborativo entre profesores, ya que ha demostrado ser de especial utilidad en la realización de proyectos y actividades realizadas dentro de una comunidad escolar, beneficiando no solo la ejecución y resultados del trabajo institucional, sino también la comunicación y las relaciones laborales del personal, ya que visto desde cualquier ámbito, las actividades realizadas en

conjunto se consideran mucho más fructíferas que aquellas que se realizan de manera individual.

Así mismo, resulta importante precisar que, aunque existan individuos pertenecientes a cierto grupo de trabajo que laboran y conviven con las mismas personas diariamente no necesariamente ejercen un trabajo colaborativo. Pues el trabajo en equipo es únicamente la herramienta para alcanzar la idea de una cultura colectiva en la que todos participen para lograr un fin común. Por tal motivo, es necesario definir de manera clara y precisa el significado de trabajo colaborativo.

Este estilo de trabajo va más allá de únicamente formar parte de un equipo y hacer varias labores de manera individual, por el contrario, se basa en cumplir con una sola labor mediante el trabajo organizado en colectivo en donde los integrantes fijen metas comunes y diseñen estrategias en las que todos sean participes para poder lograr sus objetivos.

Por su parte Martin (en Maldonado 2007) expresa que: “Más que una técnica, el trabajo colaborativo es considerado una filosofía de interacción y una forma personal de trabajo, que implica el manejo de aspectos tales como el respeto a las contribuciones individuales de los miembros del grupo”. (pp. 268- 269). En este sentido, esta definición toma un significado más profundo, ya que deja de describirse como una simple herramienta y comienza a verse como un estilo de trabajo, en el que cada individuo lo adopta como una cualidad intrínseca que le permite mejorar en sus funciones laborales, valorando la diversidad de opiniones de los demás miembros del equipo.

Así mismo, Antúnez (1999) expresa lo siguiente: “Digamos, ante todo que, al referirnos a trabajo colaborativo, queremos designar la acción de obrar conjuntamente con otro u otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin”. (p. 95). Puede observarse que este concepto expresa que el trabajo colaborativo se basa en poder trabajar con otras personas, mostrando tolerancia y respeto ante la diferencia de opiniones, enriqueciendo el trabajo mediante la colaboración de todos los integrantes de la comunidad escolar para obtener mejores resultados.

En síntesis, podemos destacar que el trabajo en equipo permitirá que se pueda alcanzar una metodología de trabajar colaborativamente, siendo esto una labor que requiere de la participación y disposición de todos los miembros de una organización con fines de mejora, poniendo en práctica estrategias y cualidades propias de cada individuo, para un mejor desarrollo profesional y laboral.

2.7 La importancia del trabajo colaborativo en los centros escolares.

El trabajo colaborativo se ha convertido en una de las herramientas más importantes para las instituciones al momento de trazar y poner en marcha diversos proyectos, ya que incluye a todos los miembros de la organización y busca mejorar diferentes aspectos de la vida escolar. Debido a esto, es fundamental conocer algunos aspectos en los cuales radica la importancia de tan valioso estilo de trabajo.

Sin duda alguna, cuando las personas se encuentran en situaciones en las cuales tienen oportunidad de interactuar y aportar opiniones el trabajo se vuelve más

productivo, pues al intercambiar puntos de vista se crean nuevas visiones que permiten potencializar el desempeño de las organizaciones.

Así mismo, la comunicación continua permite trazar metas sean compartidas, en las que todos participen proponiendo estrategias y acciones para poder alcanzarlas.

A manera de sustento, se presenta la opinión de la directora de la institución respecto a la importancia de la colaboración en la escuela:

“Bueno, en el trabajo que nosotros realizamos la colaboración entre el personal docente tiene gran relevancia, ya que permite comunicar ideas y estrategias y adquirir aprendizajes de otros compañeros, además compartir puntos de vista eh... nos da el punto de partida para organizar mejor las actividades que vamos a emprender, tal como lo hacemos en los CTE, que es el espacio que mejor aprovechamos para analizar la situación de nuestra escuela y organizar la... la ruta que queremos tomar. (E1DIR-R6).

De acuerdo con la opinión de este sujeto informante, a través de la colaboración principalmente en los CTE, los integrantes de la institución pueden opinar acerca de la situación en la que la escuela y los alumnos se encuentran, y así organizarse para proponer las acciones que consideran más pertinentes para avanzar en cuanto a sus resultados.

Además, puede considerarse que el trabajo colaborativo es relevante ya que favorece la convivencia entre los miembros de la institución, permitiéndoles compartir lo que saben, así como aprender cosas nuevas y extraer de ellas lo que consideren más pertinente para cada situación.

Para reforzar lo ya comentado, se muestra el comentario uno de los docentes entrevistados quien menciona lo siguiente:

“Pues creo que este tipo de trabajo colaborativo es muy importante porque el aprendizaje se da en conjunto y si estamos organizados, todo fluye mejor. Siempre he dicho que una buena organización facilita y potencia el aprendizaje”. (E2MO1-R6).

Esta respuesta nos permite tener un mayor acercamiento a un escenario más real, en el que se percibe que los docentes de la institución donde se documentó la información tienen muy claro que el trabajo colaborativo entre profesores les brinda la oportunidad de enriquecer sus conocimientos y estrategias mediante el intercambio de ideas.

Así también, este tipo de trabajo permite organizar y optimizar el tiempo y los recursos humanos con los que se cuentan, mediante la distribución de las tareas, asumiendo la responsabilidad entre todos.

Escarbajal (2010) menciona que:

Otra ventaja del trabajo colaborativo es el reparto de la carga cognitiva y afectiva que supone realizar una tarea que requiere esfuerzo mental; así se afianza la idea de que es posible alcanzar objetivos difíciles con la ayuda de todos, se reparte responsabilidad y esfuerzo, se motiva y se eleva la autoestima. (p. 175).

En otras palabras, al haber un trabajo en conjunto pueden delegarse responsabilidades entre todos los integrantes de la organización y con ello facilitar los

procesos y alcance de los objetivos propuestos con anterioridad, dejando atrás las formas tradicionales de trabajo en las que las responsabilidades recaen en una sola persona.

Al respecto, una de las docentes menciona que:

“Bueno, yo pienso que el trabajo colaborativo permite que todos nos involucremos en las actividades tanto académicas como administrativas de la escuela, así todos tenemos la oportunidad de opinar, proponer, actuar y evaluar, y así podemos enriquecer las ideas grupales y el trabajo escolar”. (E3MA2-R6).

Así mismo, cuando los profesores tienen la oportunidad de participar y expresar sus ideas, además de enriquecer el trabajo, se alienta al personal de manera positiva, y los ayuda a reconocer sus habilidades, lo que potencializa su desempeño.

Continuando con la importancia de este trabajo, Jiménez (2009) nos dice que:

La participación activa determina la sensación del propio logro y el de todos, lo que promueve el establecimiento de un mejor sistema de convivencia y establece el trabajo colaborativo como una forma diaria de hacer las tareas y cumplir las metas. (p. 99).

Con esto podemos entender que su importancia también radica en el hecho de que los miembros de la institución logran sentirse motivados al alcanzar las metas de forma más fácil, además de que contribuye a establecer ambientes favorables de trabajo en el que exista una comunicación fluida y armónica entre todos, haciendo de la colaboración y la participación activa un estilo de trabajo en el quehacer diario.

En resumidas cuentas, el trabajo colaborativo es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, pues fortalece la confianza y responsabilidad de la comunidad escolar, tanto de forma trabajo individual, como colectiva, además motiva y estimula el

desarrollo de las habilidades del personal y se ponen en práctica cualidades intrínsecas que fortalecen los ambientes favorables de trabajo.

2.8 La función docente en la escuela primaria y su valor en las actividades colectivas.

El trabajo de los docentes al igual que el de los directores comprende una serie de funciones para orientar su formación profesional y fortalecer el trabajo escolar. Por lo que es importante, que desarrollen una serie de competencias para mejorar su desempeño.

La SEP (2017), hace mención de dichas competencias, clasificándolas en 5 dimensiones que los profesores deben cubrir en educación básica y son las siguientes:

Dimensión 1. Un docente que conoce a sus alumnos sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.

Dimensión 2. Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo, y realiza una intervención didáctica pertinente.

Dimensión 3. Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.

Dimensión 4. Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos.

Dimensión 5. Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad. (p. 12).

Con la finalidad tener una mayor comprensión del quehacer docente, a continuación, se muestra una tabla de estas dimensiones junto con los parámetros que deben cumplir dentro de su perfil, con la finalidad tener una mayor comprensión del quehacer docente.

Tabla 2. Dimensiones y parámetros del personal con funciones docentes y técnicos docentes.

DOCENTES Y TÉCNICOS DOCENTES	
Dimensión	Parámetros
1. Un docente que conoce a sus alumnos sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.	1.1 Conoce los procesos de desarrollo y de aprendizaje infantiles. 1.2 Domina los propósitos educativos y los contenidos escolares de la Educación Primaria. 1.3 Explica los referentes pedagógicos y los enfoques didácticos del currículo vigente.
2. Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo, y realiza una intervención didáctica pertinente.	2.1 Organiza su intervención docente para el aprendizaje de sus alumnos. 2.2 Desarrolla estrategias didácticas para que sus alumnos aprendan. 2.3 Utiliza la evaluación de los aprendizajes con fines de mejora. 2.4 Construye ambientes favorables para el aprendizaje.
3. Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje.	3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica docente como medio para mejorarla. 3.2 Emplea estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.
4. Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos.	4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función docente. 4.2 Establece un ambiente favorable para la sana convivencia y la inclusión educativa en su práctica docente. 4.3 Considera la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela. 4.4 Demuestra altas expectativas sobre el aprendizaje de todos sus alumnos.
5. Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.	5.1 Realiza acciones en la gestión escolar para contribuir a la calidad de los resultados educativos. 5.2 Propicia la colaboración de los padres de familia y distintas instituciones para apoyar la tarea educativa de la escuela. 5.3 Considera las características culturales y lingüísticas de la comunidad en el trabajo de la escuela.

Nota: Se presentan las dimensiones y parámetros que deben cumplir los docentes a nivel primaria. SEP (2017), pp. 32 -36.

Sin duda, la participación de los profesores es fundamental dentro el trabajo institucional, por lo cual es necesario darles el reconocimiento que se merecen, ya que sin su participación y esfuerzo el funcionamiento de las instituciones sería casi imposible.

Al respecto, Fullan y Hargreaves (2000) afirman que: “Los docentes son parte importante de la escuela, por lo tanto, como individuos y como grupos de individuos deben asumir la responsabilidad de mejorar la escuela en su conjunto; de lo contrario, esta no mejorará”. (p. 22).

Se observa pues, que la labor docente va más allá del trabajo en las aulas, ya que además de apoyar a los alumnos en la construcción de sus aprendizajes, deben comprometerse a mejorar su práctica y participar en diferentes áreas de la institución escolar.

Sin embargo, al acercarnos un poco más a la participación que tienen los docentes en el contexto de esta investigación, en cuanto al trabajo colaborativo con la finalidad de mejorar los aprendizajes en sus alumnos, la colaboración con otros profesores y los resultados escolares, se observa que no todos apoyan en la misma cantidad.

A manera de sustento, se muestra la opinión de la sujeto informante uno, que menciona:

“Como en cualquier centro de trabajo hay de diferentes tipos de docentes, hay personas muy colaborativas y muy emprendedoras, que proponen y sugieren poner en práctica diversos tipos de actividades que investigan, eh... las han compartido o han puesto en marcha en sus grupos. Por otro lado, hay quienes

solamente callan y aceptan lo que otros dicen y no aportan ninguna experiencia y hay quienes a pesar de tener una actividad o responsabilidad asignada simplemente no la realizan”. (DIR-R9).

En este comentario, se menciona que en ocasiones algunos profesores ni siquiera cumplen con sus responsabilidades, lo que imposibilita que el trabajo fluya de mejor manera.

Así mismo, al preguntar cómo era la participación de los miembros de la organización en las actividades colectivas, el sujeto informante dos relató algo similar:

“Pues como te mencionaba... de los 6 maestros frente a grupo, dos de ellos no se interesan o lo hacen solo por cumplir haciendo un trabajo deficiente el cual entre otros maestros, incluyéndome, tenemos que corregir o hacer lo que a ellos les toca hacer y no hay como una sanción o acción por parte de la directora para organizarlos y que trabajen, ya que a veces ni los involucra o les deja actividades sencillas o pocas para que participen pero ni eso hacen algunas veces, o si lo hacen, no lo hacen bien”. (E2MO1-R9).

La abstinencia o falta de participación por parte de algunos docentes, puede ocasionar una falta de balance en cuanto al trabajo que se realiza, dando mayor responsabilidad a unos cuantos.

Por su parte, la respuesta de la tercer sujeto informante fue la siguiente:

“La participación de los miembros del grupo no es igual en todos los casos, porque no todos se involucran de la misma manera, algunos solo esperan a que los demás realicen el trabajo y eso puede ser algo incómodo para aquellos que siempre colaboran y trabajan”. (E3MA2-R9).

Vemos que todas las respuestas tienen similitud y que, por lo tanto, es necesario que los profesores se comprometan con su nivel de colaboración, pues tanto ellos como los directivos, son la base para mejorar las escuelas, ofreciendo una educación de calidad que pueda transformar de manera positiva el Sistema Educativo Nacional.

2.9 Principales retos dentro del trabajo colaborativo docente en la escuela primaria.

En muchas ocasiones, lograr el pleno desarrollo del trabajo colaborativo entre los docentes de una misma institución puede resultar una tarea un tanto compleja, debido a las responsabilidades que esto implica. Por lo que frecuentemente al trabajar con un grupo de personas que tienen distintas formas de pensar, este tipo de trabajo puede enfrentarse a diferentes obstáculos.

Uno de los principales retos que pueden identificarse es el poco interés que algunos profesores muestran hacia las actividades en colectivo, pues en muchas ocasiones se muestran apáticos y poco participativos, se limitan a trabajar de manera individual en la parte que les corresponde y sus aportaciones durante el trabajo son escasas o definitivamente nulas.

A manera de sustento, se presenta la respuesta que dio el sujeto informante 1 al preguntarle acerca de los principales retos dentro del trabajo colaborativo docente en su escuela:

“Bueno, yo creo que lograr que realmente todos colaboren en el trabajo en equipo, que todos participen y propongan”. (EIDIR-R15).

Es importante que las personas que integran un grupo u organización participen, expresen sus ideas y puedan desenvolverse de manera positiva para favorecer los resultados de la institución. Para lograr dicho escenario, es fundamental que los líderes escolares establezcan una visión compartida de lo que se espera lograr, con el propósito de que todos trabajen por ese fin común. Es así como lo señala Bolívar (2010), diciendo que: “Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos”. (p. 20).

De igual manera, al efectuarse las actividades debe existir un acompañamiento por parte del director, para tener un seguimiento y control adecuado de lo que se esté realizando.

Sin embargo, en muchas situaciones de la realidad escolar las organizaciones carecen de los elementos mencionados anteriormente, pues no existen tales objetivos compartidos y tampoco un control por parte de los directivos para redirigir las prácticas informales de quienes no apoyan al equipo.

En este sentido el sujeto informante 2 expresó que otros retos del trabajo colaborativo son los siguientes:

“Retos del trabajo colaborativo.... Mmm podría ser primero el interés de participar y aceptar las comisiones o las actividades a realizar, también podría ser que haya

una visión clara de los objetivos, porque a veces las actividades se hacen solo por cumplir lo que ya está en el calendario o la ruta de mejora y no siempre resulta como debería... Y también considero también que debe haber como un monitoreo de las actividades que hacemos, como las hacemos y quienes participan y que se lleve un control de ello”. (E2MO1-R15).

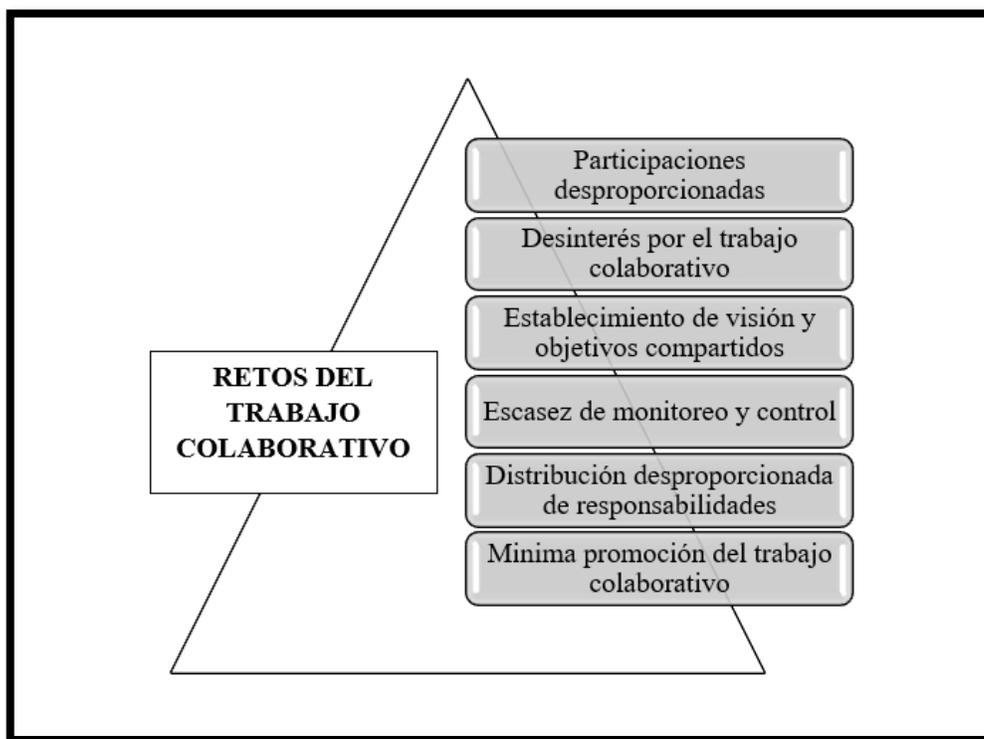
Con esta referencia, se puede observar como el monitoreo constante es indispensable para poder identificar el tipo de participación que cada miembro del grupo realiza como parte de la actividad colectiva.

Por último, al realizarle la misma pregunta acerca de los retos del trabajo colaborativo en la institución, el sujeto informante 3 mencionó que:

“Pienso que el reto principal es lograr que realmente se realice un trabajo colaborativo en la escuela, dejar de cargarle la mano a unos y darles más responsabilidades a los otros, o sea que la directora no le quite responsabilidades a los que no participan, sino que los involucre un poco más y que todo sea distribuido por igual. Y también puede ser que la directora promueva un poco más el trabajo colaborativo para que todos se motiven y no existan descontentos entre los mismos maestros”. (E3MA2-R15).

Se observa que este comentario no difiere en mucho de los anteriores, ya que las 3 personas mencionan que no todos los integrantes de la organización participan en el trabajo colaborativo, además de que se necesita que la directora de la institución de seguimiento y promueva las participaciones de manera equilibrada.

Figura 3. Retos del trabajo colaborativo en la escuela.



Esquema en el que se resumen los retos del trabajo colaborativo identificados en la escuela primaria donde se realizó la investigación.

Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada.

En resumen, a partir de los referentes empíricos anteriormente citados se expresa que tanto el trabajo de los líderes como el de los docentes tiene grandes repercusiones en el trabajo colaborativo, pues hay situaciones que se derivan de estas mismas prácticas poco profesionales.

2.10 El liderazgo de los directores para mejorar el trabajo colaborativo.

El papel de los directores escolares se encuentra estrechamente relacionado con el funcionamiento de la institución, ellos son los responsables de la toma de decisiones, la organización escolar, la gestión de recursos, entre otras funciones. Esto significa, que la relevancia de su papel está basada en la manera en que conducen no solo las áreas de la institución, sino también a su personal.

A manera de sustento sobre lo antes mencionado, Schmelkes (2010), señala que: “Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad”. (p. 63).

Cabe destacar que los directores como líderes escolares, tienen diversas responsabilidades, no solo de índole administrativa, ya que, al dirigir organizaciones conformadas por personas con ideas diferentes, su papel también tiene gran peso dentro del clima organizacional, pues las acciones que realicen impactaran directamente en las condiciones del trabajo colaborativo y el ambiente que exista en su centro de trabajo.

(De Zubiría en Santillana, 2015) menciona que:

El clima de la institución está altamente influenciado por el director, en tanto algunas de las funciones esenciales de un rector son las de ampliar la participación, conformar equipos diversos e inteligentes en las áreas y los ciclos, así como cohesionar a la comunidad educativa en torno a metas comunes. (p. 21).

Así mismo, es importante expresar que debido a que el liderazgo inicia con una visión a futuro, permite a los directivos saber a dónde van, tener un enfoque más amplio de los objetivos que desean alcanzar, y comunicarlo con su personal. De igual forma, es fundamental que el líder, además de compartir esa visión con el grupo, también este abierto a las opiniones, dudas y sugerencias del personal, con la finalidad de enriquecer las ideas de la organización.

Al respecto, Castro, Miquilena y Peley (2006), expresan que:

Un verdadero líder educativo establece una dirección correcta, logra que lo sigan e imprime energía para lograr resultados sin importar los obstáculos. La dirección correcta está alineada con la visión, ésta representa el cuadro general en el cual se enmarcan los grandes éxitos de la escuela. (p. 93).

Por otra parte, es necesario mencionar que la importancia del liderazgo como una habilidad directiva radica en los beneficios que puede brindar al trabajo colaborativo de la institución mediante la motivación, provocando en los miembros del equipo el deseo de participar activamente, mediante la estimulación, haciéndolos sentir importantes para lograr los objetivos establecidos.

Garay (2010) menciona que:

El liderazgo es un proceso social que implica una relación con otros, una interacción entre las partes, en definitiva, una comunicación bilateral. A través de este proceso, el líder persigue afectar y/o modificar, intencionalmente, los pensamientos y conductas de sus colaboradores, mediante la persuasión. Si se ha de desarrollar un liderazgo eficaz, es necesario acercarse a su ejercicio desde un enfoque comunicacional. (p. 62).

En resumen, puede expresarse que el liderazgo es una habilidad complementaria de la dirección escolar, indispensable para obtener resultados eficaces a nivel organizacional e institucional, mediante el desarrollo del trabajo colaborativo, ya que fortalece la comunicación y motivación del grupo, por lo que los directivos escolares deben ejercer en todo momento un liderazgo que tome en cuenta las preferencias y habilidades de sus colaboradores y utilizarlo como punto de partida en las acciones a realizar en la institución.

Capítulo 3.

Análisis de los resultados de la investigación.

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.

(VAILLANT, 2016).

En este último capítulo se presentan los resultados de la investigación, derivados de la observación participante y el análisis de las entrevistas aplicadas a los sujetos informantes. De igual forma, se describen los hallazgos obtenidos que buscan dar respuesta a las dos preguntas de investigación ya mencionadas en el primer capítulo de este documento.

3.1 La intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente.

Tal y como se ha mencionado en los apartados anteriores, para que el trabajo colaborativo fluya de manera correcta es necesario que exista la participación de todos los miembros del grupo, incluyendo a los directores escolares, ya que además de sus múltiples ocupaciones es importante que ejerzan la habilidad del liderazgo con la

intención de poder influir sobre el trabajo tanto individual como colectivo que realizan los profesores.

Así mismo, es importante que, como líderes de cualquier institución educativa promuevan el trabajo en equipo, mediante la propia participación, conduciendo al personal docente a su cargo a través del ejemplo, mostrando actitudes positivas hacia las actividades colectivas, aportando ideas e involucrándose de forma directa en el trabajo colaborativo.

A manera de sustento, Trejo (2014) señala que:

El directivo debe estar comprometido con su trabajo y reflejarlo en su actuar; enseñar con el ejemplo involucrando a su personal en un proceso participativo y permanente para hacer las cosas bien; el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar día con día la calidad de la Institución. (p. 3).

Igualmente, es importante que los directivos escolares sean conscientes de que el liderazgo va más allá de emitir órdenes y exigir al resto del personal que trabajen para efectuar las actividades, sino todo lo contrario, ya que deben ser capaces de organizar y apoyar a su personal.

Al respecto, la SEP (2010) expresa que: “Si bien el director es la máxima autoridad de la escuela, es importante señalar que el liderazgo conlleva la dirección, rumbo o timón de la organización, por tanto, no sólo se refiere al manejo de la autoridad”. (p.28). Por lo tanto, quienes dirigen a las instituciones deben ser congruentes entre lo que dicen y el trabajo que efectúan, es decir, si desean promover la participación de los miembros del equipo es necesario que ellos también participen activamente.

Al indagar durante esta investigación acerca de la intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente, la misma directora de la escuela primaria manifestó lo siguiente:

“Bueno, trato de involucrarme en todas las actividades que se realizan en la escuela, aunque a veces no pueda participar eh... digamos directamente o activamente en su desarrollo, trato de cuestionar como se van a realizar, como van avanzando o que resultados están obteniendo”. (E1DIR-R8).

Mediante esta respuesta, se consigue ver que, desde la propia visión directiva, su intervención en las actividades colaborativas es irregular, pues manifiesta que algunas veces no le es posible participar o no se involucra directamente, y en lugar de ello solo pregunta cómo se va realizando el trabajo para informarse sobre el avance obtenido hasta el momento y con ello asegurarse de que se esté cumpliendo con las actividades solicitadas.

De igual forma, para enriquecer dicha argumentación, a continuación, se presentan las opiniones de los docentes que fungieron como sujetos informantes, para analizar la perspectiva que tienen acerca de la participación de la directora de la institución en la cual laboran.

En este sentido, el docente que fue el sujeto informante número dos respondió lo siguiente:

“Pues la directora ayuda algunas veces con el material para algunas actividades, pero si ha pasado que en ocasiones solo nos dice que es lo que tenemos pendiente de acuerdo a las fechas calendarizadas o lo que se pide en supervisión, pero no interviene activamente para trabajar con nosotros durante la realización de las actividades, casi siempre solo al

final da los agradecimientos y ya. En fin, mayormente se encarga de la rendición de cuentas cuantitativamente”. (E2MO1-R8).

Como se puede observar, el profesor expresa que en ocasiones la participación de la directora se basa en apoyar con ciertos materiales que están a su alcance para llevar a cabo el trabajo correspondiente. Sin embargo, el docente también menciona que no siempre la figura directiva interviene en la realización de las tareas, ya que es común que únicamente se limite a notificar que actividades se tienen que hacer de acuerdo con el calendario o lo solicitado por la supervisión escolar, sin estar presente o apoyar durante el trabajo colegiado.

Así mismo, señala que la mayoría de las ocasiones el trabajo de la directora se limita a la rendición de cuentas en aspectos cuantitativos, lo cual refiere poner mayor atención a la administración escolar.

Por su parte, al realizarle la misma pregunta a la docente seleccionada como sujeto informante número tres, ella dijo lo siguiente:

“Pues... nos informa lo que se va a hacer y nos ponemos de acuerdo respecto a lo que le toca a cada uno, pero como tal no participa con nosotros en la realización de las actividades, mayormente permanece en la dirección y a veces nos pregunta cómo vamos y en ocasiones toma evidencias de lo que nosotros hacemos”. (E3MA2-R8).

Esta respuesta, permite confirmar que la intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo es escasa, además, se expresa que esta situación se debe principalmente a que la representante de la escuela permanece la

mayor parte del tiempo escolar en la dirección del plantel, lo cual dificulta aún más que pueda involucrarse en las actividades grupales con los docentes.

Ante este tipo de situaciones, es necesario mencionar que si los propios directores no promueven un ejemplo de colaboración entre el equipo muy difícilmente existirá un trabajo colaborativo adecuado, sobre todo en escuelas donde el personal docente es poco, ya que a pesar de ser de organización completa esta institución solo se cuenta con 6 profesores. Por lo cual, deben estar conscientes de que su función exige no solo el desempeño en las áreas administrativas, sino también en lo pedagógico, organizando, monitoreando e involucrándose en las actividades, como una forma de intervención que coadyuve a tener mejores resultados.

3.2 Estrategias aplicadas por la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo docente.

Para mejorar las condiciones en las que se desarrolla el trabajo escolar es imperante que los directores dentro de su papel de líderes implementen estrategias que propicien la participación activa de todos los miembros del grupo.

Durante el trabajo de campo que se realizó en esta escuela primaria rural, se detectó que la directora del plantel tiene múltiples responsabilidades a su cargo, además de que el funcionamiento adecuado de una institución requiere del apoyo de todos los

miembros de la organización. Por tales motivos, la responsable de la institución requiere hacer uso de diferentes estrategias para promover el trabajo colaborativo.

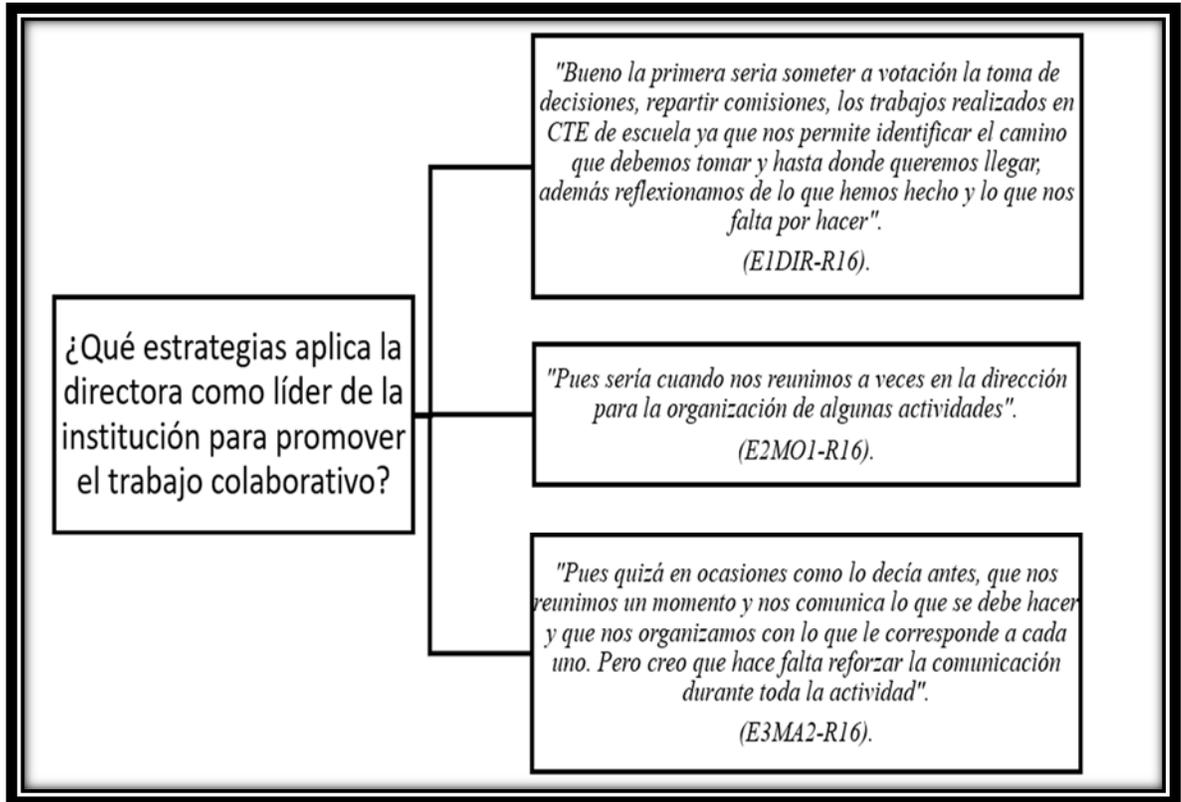
Al respecto, Pozner (2000) menciona que:

Trabajar en equipo implica también un cambio en las prácticas y las herramientas utilizadas con vistas a concretar esa transformación. Pueden reconocerse prácticas que contribuyen a orientar el trabajo en equipo. Sin la ambición de agotar la totalidad de las prácticas que estimulan y propician la gestación de equipos de trabajo, interesa plantear algunas de vital relevancia. Entre ellas puede mencionarse la necesidad de:

- Motivar la transformación de la cultura de trabajo.
- Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración.
- Valorizar las reuniones de trabajo
- Articular el trabajo alrededor de proyectos.
- Estimular la formación continua de los equipos de gestión. (p. 15).

En este sentido, se cuestionó a los 3 sujetos seleccionados para obtener información acerca de las estrategias que aplica la directora para fomentar este tipo de trabajo en la escuela y a continuación se presenta una figura con las tres distintas respuestas obtenidas durante las entrevistas aplicadas.

Figura 4. Opiniones de los sujetos informantes acerca de las estrategias directivas para promover el trabajo colaborativo.



Esquema en el que se comparan las respuestas de la directora escolar y dos docentes, acerca de las estrategias que aplica la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo.

Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada.

Por medio de estas opiniones, se identificaron algunas de las estrategias directivas implementadas para propiciar el trabajo colaborativo; de acuerdo con la opinión de la directora escolar, la primera estrategia, es la toma de decisiones de forma democrática, pues somete a votación ciertas decisiones ajenas al ámbito administrativo, las cuales

considera exclusivas de su cargo, esto con la finalidad de que los docentes participen, tomando acuerdos en conjunto.

Así también, mencionó que en algunos casos delega comisiones a algunos profesores, distribuyendo responsabilidades, además de que al término de cada actividad se realiza una reflexión para identificar cuáles han sido sus logros hasta el momento.

Por otra parte, las respuestas de los docentes coinciden en que, dentro de las estrategias para fomentar la colaboración, la directora convoca a reuniones con todo el personal para comunicar los trabajos pendientes y de esta forma organizar las actividades de manera colectiva, lo que permite que todos reunidos en la dirección se informen e integren en la realización de las tareas. Aunque se menciona también que necesita reforzarse ya que la comunicación debe ser durante la realización de toda la actividad y no solo al inicio de esta.

En síntesis, las estrategias aplicadas por la directora escolar para favorecer el trabajo colaborativo docente, identificadas a través de las respuestas de los actores educativos entrevistados se encuentran plasmadas en la siguiente figura.

Figura 5. Síntesis de las estrategias directivas identificadas para promover el trabajo colaborativo docente.



Esquema en el que se plasman de manera resumida las estrategias que aplica la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo.

Fuente: Diseño propio a partir de la investigación realizada.

Se ha encontrado entonces, que en esta institución educativa la directora implementa 4 principales estrategias para el fomento del trabajo colaborativo, sin embargo, es necesario resaltar que algunas de ellas requieren un reforzamiento mayor, tal es el caso de la toma de decisiones democrática, pues al momento de tomar

decisiones es importante que no solo se realicen votaciones de propuestas ya estructuradas por la misma directora, sino que también los docentes puedan elaborar sus propios planteamientos, expresando sus ideas y puntos de vista.

Así mismo, algunos profesores consideran que al delegar comisiones y responsabilidades debe hacerse de manera equitativa, integrando a todos en la realización de las actividades escolares, no solo comisionando a algunos cuantos, especialmente a los docentes que suelen cumplir de manera responsable con las funciones encomendadas, ya que esto se ha convertido en un factor que ha ocasionado el cansancio y descontento en aquellos docentes que colaboran la mayor parte del tiempo, pues consideran que hay maestros que no asumen los compromisos responsablemente a causa de la manera desproporcionada en la que se divide el trabajo.

De igual forma, al hacer la reflexión de cada actividad, es necesario, evaluar no solo los logros obtenidos, sino también el trabajo que cada uno de los participantes realizó dentro de sus comisiones, induciéndolos a la autocrítica como profesionales de la educación y con ello apoyarlos para reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad dentro del trabajo colaborativo, de manera individual y como institución.

Igualmente, es importante que como parte de esa reflexión la directora escolar dialogue con los docentes sobre la importancia de que todos participen para lograr los objetivos planteados. Tal y como menciona Schmelkes (2010) en donde dice que: “Los resultados de una organización dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quieren mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de

los procesos que lo hagan posible”. (p. 61). Por lo cual, la directora escolar debe buscar motivar al personal reconociendo el esfuerzo de los profesores que la apoyan constantemente y de igual forma estimular al resto de los miembros del grupo para mejorar su participación.

Por último, puedo agregar que en muchas ocasiones no es suficiente una sola reunión para dar a conocer las tareas a realizar, pues la comunicación entre los integrantes de la organización docente es necesaria durante la realización de toda la actividad que se esté llevando a cabo, debido a que pueden surgir distintas situaciones que no hayan sido contempladas con anterioridad; además, esto abre camino a un ambiente de trabajo mucho más satisfactorio, mediante la convivencia y el intercambio de ideas. Y pueden ser de gran apoyo para la directora, para que como líder de la institución pueda dar seguimiento y control de las actividades y con ello apoyar y redirigir de manera positiva a los miembros de la organización que ella encabeza.

Conclusiones.

Hoy en día el Sistema Educativo Mexicano muestra una gran preocupación por mejorar la calidad en los distintos niveles de escolaridad, por ello, en las últimas décadas las autoridades han dotado a las escuelas de mayor autonomía, así mismo, han destacado la importancia del liderazgo en los directores para la transformación y mejora de los centros educativos.

Sin embargo, es sumamente importante considerar que frecuentemente los directores se enfrentan a una serie de retos y compromisos relacionados con las diferentes áreas escolares. Dicha situación, puede tornarse aún más compleja para aquellos directores con nombramiento idóneo, debido a las constantes exigencias administrativas, la insuficiente capacitación y la poca experiencia en esta función.

Como parte de los hallazgos obtenidos en esta investigación puedo expresar que la directora de la institución escolar muestra una gran preocupación por atender aquellos asuntos relacionados con las cuestiones burocráticas, tales como el llenado y entrega de documentación solicitada por la supervisión escolar, subir información a las diferentes plataformas de internet que son parte de la Secretaría de Educación, entrega de circulares u oficios a los docentes para darles a conocer de manera general el trabajo expedido por las autoridades educativas y la atención a la asociación de padres de familia para tratar asuntos de firmas en el consejo de participación social o arreglo del mobiliario.

Por ello, puedo decir que, la mayor parte del tiempo escolar de la directora es ocupado para tratar asuntos de carácter administrativo, por lo cual, de manera frecuente se descuidan otras áreas del trabajo escolar, entre ellas las de tipo pedagógico, pues durante el trabajo de campo se observó que en diversas ocasiones hizo falta acompañar y dar seguimiento al trabajo colaborativo que los profesores realizaban.

Al tratar de profundizar un poco más en este asunto, me di a la tarea de investigar acerca de la intervención de la directora como líder de la institución en el desarrollo del trabajo colaborativo docente, en donde se obtuvo que su participación se basa únicamente en facilitar en algunas ocasiones ciertos materiales para las actividades, así mismo, tanto la directora como los maestros coincidieron en que no siempre participa o se involucra directamente en este tipo de trabajos, ya que la mayor parte del tiempo permanece en la dirección, y que cuando esto sucede suele preguntar cómo se están realizando las actividades, como una medida para asegurarse que los docentes están cumpliendo con lo solicitado.

Lo anterior, ha derivado que también la participación de algunos profesores disminuya, debido a que ante la falta de seguimiento durante las actividades no todos se responsabilizan y comprometen realmente con los objetivos trazados y son solo algunos cuantos quienes suelen realizar todo el trabajo, lo que implica mayor carga y responsabilidad para el resto de los docentes que si buscan cumplir con lo establecido.

Por otra parte, dentro de esta investigación también me di a la tarea de investigar las estrategias aplicadas por la directora para promover el trabajo colaborativo entre los

docentes que conforman a la institución, obteniendo como respuesta que son 4 las estrategias implementadas por parte de la directora y son:

Someter a votación las decisiones: en este sentido, se encontró que la directora permite que los profesores decidan respecto a ciertas actividades como eventos, concursos, entre otros. Siempre y cuando no estén relacionados con las cuestiones administrativas ya que estas últimas las considera como un trabajo exclusivo de dirección. Cabe señalar que esta estrategia se puede mejorar permitiendo no solo que los docentes voten por propuestas realizadas por la directora, sino que también puedan enriquecer esas ideas, expresando sus opiniones.

Delegar comisiones: para realizar las actividades colegiadas la directora comisiona a los docentes según sus habilidades, sin embargo, frecuentemente suele ser desproporcionada ya que no a todos los docentes se les otorgan el mismo nivel de responsabilidad, debido a que no todos trabajan de la misma manera.

Realizar una reflexión sobre las actividades realizadas: en este caso, la directora como líder de la institución reúne a los docentes al término de cada actividad para ver los resultados, no obstante, es importante señalar que durante estas reuniones también puede hacerse una auto y coevaluación de la praxis, con el objetivo que los docentes realicen un análisis de su participación y desempeño dentro del trabajo colaborativo. Así mismo, debo mencionar que el acercamiento hacia los docentes no solo debe ser al término, sino durante toda la actividad, como parte de un acompañamiento pedagógico que permita a los maestros efectuar mejores trabajos.

Efectuar reuniones con los docentes para comunicar las tareas a realizar: antes de cada actividad la directora reúne a los profesores para dar a conocer cualquier tipo de actividad solicitada para cumplir con los requisitos que se piden en la supervisión o algún otro trabajo a nivel escuela, en este sentido, promueve la comunicación, ya que una vez que explica lo que se debe hacer los docentes tienen la oportunidad de preguntar lo que no hayan entendido para aclarar sus dudas, no obstante, es importante que dentro de esta comunicación de las tareas también se establezcan las metas que se desean alcanzar con el objetivo de que todos puedan comprometerse y sentirse parte de los proyectos y no se lleven a cabo las actividades solo por cumplir.

Por otra parte, puedo expresar que la elaboración de este trabajo me ha permitido reconocer cual es el propósito principal de los líderes escolares, llegando a la conclusión que es procurar unificar los intereses del colectivo docente, de manera que cada uno de los miembros del equipo sientan que su participación es de especial importancia para llevar a cabo el trabajo escolar, permitiendo que con esto haya una transformación en la manera de pensar y actuar de los profesores a su cargo, además de implantar en ellos de manera subjetiva un sentimiento de responsabilidad por las actividades y sus resultados.

Así mismo, esta investigación me ha ayudado a reflexionar sobre la parte contraria de un adecuado liderazgo y sus efectos, ya que la falta de liderazgo directivo puede traer consecuencias que afecten de manera significativa a la institución, enlistando solo algunas de ellas, como pueden ser:

- *Falta de interés por el trabajo escolar.* Cuando existe un liderazgo directivo insuficiente es más complejo definir objetivos comunes que sean de interés para todo el colectivo.
- *Participación leve o desproporcionada de algunos docentes en las actividades colectivas.* Si el líder no define objetivos claros desde un principio, ni brinda acompañamiento pedagógico a los docentes, algunos miembros del personal pueden llegar a mostrar apatía y poca participación durante las actividades colectivas.
- *Insatisfacción laboral por parte de algunos docentes.* Si el líder no se ocupa por distribuir las responsabilidades en partes iguales y son solo algunos profesores quienes se encargan de realizar el trabajo, estos últimos pueden llegar a sentir una carga laboral mayor, causando insatisfacción, estrés y desmotivación por realizar actividades conjuntas.
- *Ausencia de trabajo colaborativo.* Cuando los líderes carecen de estrategias directivas para motivar y promover la participación de todos los miembros del equipo el trabajo colaborativo se va debilitando.
- *Bajos resultados escolares en los alumnos.* Esta es una consecuencia de la ausencia del trabajo colaborativo y la falta de coordinación entre directivos y profesores en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Ya que cuando los líderes escolares no se involucran en el trabajo pedagógico y únicamente se ocupan de las cuestiones administrativas, las metas académicas se vuelven más difíciles de alcanzar.

- *Descontento de la comunidad escolar (comunidad, padres de familia, alumnos, docentes, directivos).* En situaciones más complejas, la ausencia de liderazgo dentro del trabajo colaborativo y los bajos resultados escolares pueden ocasionar que la comunidad escolar se sienta inconforme.
- *Disminución de la matrícula de alumnos.* Ante las inconformidades de la comunidad escolar, muchos padres de familia pueden optar por cambiar a sus hijos de escuela.
- *Reajuste de personal.* Esto ocurre en situaciones realmente críticas, como consecuencia del punto anterior, cuando ante el descontento de los padres de familia por los bajos resultados escolares y las carencias de la institución en cuanto a la gestión escolar, estos deciden cambiar a sus hijos de escuela y los líderes escolares no pueden mantener el número de alumnos suficientes para completar los grupos necesarios. Lo cual puede ser perjudicial para muchos profesores e incluso para los directivos, ya que la mayoría de las veces son removidos de su cargo a otras escuelas.
- *Trabajos de menor calidad.* Cuando no existe una entera participación e interés por parte de todos los miembros del colectivo docente y el trabajo de los líderes escolares es insuficiente las instituciones se van alejando de la calidad educativa.

En conclusión, la figura de los directores escolares como líderes de una institución educativa posee gran influencia sobre el trabajo colaborativo, ya que son quienes dirigen y dan el ejemplo al resto del personal en cuanto a actitudes y estilos de trabajo, por lo

cual, tienen la facultad de hacer que los miembros de la organización transformen su forma de pensar y actuar, siempre y cuando sean guiados con el ejemplo y un adecuado liderazgo que coadyuve a la transformación positiva de los planteles educativos.

Referencias.

- Álvarez, J., y Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*. 9 (2), 34-52. Recuperada de:
www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625003
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación* 24, 89-110.
Recuperada de:
<https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24/0211819Xn24p89.pdf>
- Antúnez, S. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. 1ª edición. México.
- Aquiáhuatl, E. (2015). Serie: Metodología de la investigación interdisciplinaria. Tomo 1: investigación monodisciplinaria. México.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 9 (2), 9-33. Recuperada de:
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Bracho, O., y García, G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (2), 165-177.

Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>

Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Revista Omnia*, 12 (1), 83-96.

Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712104>

Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7 edición. México: Mc. Graw Hill interamericana.

Diario Oficial de la Federación (2013). Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente. Secretaría de Gobernación. México.

Diario Oficial de la Federación (2013). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. Secretaría de Gobernación. México.

Diario Oficial de la Federación (2014). Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar. Secretaría de Gobernación. México.

Escarbajal, A. (2010). La escuela inclusiva en una sociedad pluricultural y la importancia del trabajo colaborativo. *Enseñanza & Teaching*, 28 (2), 161-179.

Recuperada de:

<http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/viewFile/7898/8365>

- Fierro, C., Tapia, G., y Rojo, F. (2009). Implementación de políticas educativas: México. Descentralización Educativa en México. Un recuento analítico. OCDE, México.
Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/44906363.pdf>
- Flick, U. (2015). El diseño de investigación cualitativa. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2000). La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar. México: SEP.
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 61-72.
Recuperada de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a06.pdf>
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1), 15-29. Recuperada de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- García, M., González, I., y Mérida, R. (2012). Validación del cuestionario de evaluación ACOES. Análisis del trabajo cooperativo en educación superior. *Revista de Investigación Educativa*. 30 (1), 87-109. Recuperada de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322861006>

Gobierno de la República (2012). Reforma Educativa. Resumen Ejecutivo. México.

Recuperado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2924/Resumen_Ejecutivo_de_la_Reforma_Educativa.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. 5 edición. México: Mc. Graw Hill interamericana.

Hernández, S. (2011). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 5 edición. México: Mc. Graw Hill interamericana.

Jabonero, M. (2015). Mejores docentes y rectores más competentes: Una apuesta segura para el mejoramiento de la educación. *Ruta Maestra, Edición 13, pp. 2-4.*

Jiménez, K. (2009). Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista Educación*, 33 (2), 95-107.

Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058007>

Maldonado, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus Revista de Educación*, 13 (23), 263-278. Recuperada de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102314>

Martinez, M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico practico. México: Trillas.

- Miranda, J, y Miranda, J. (2011). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México. *Educere*, 16, (53), 43-52.
Recuperada de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35623538006>
- Murillo, F., y Martínez-Garrido, C. (2010). Investigación etnográfica. Madrid: UAM.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista facultad ciencias y economía*, 19 (1), 213- 228.
Recuperada de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 12 (2), 63-73.
Recuperada de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
- Podestá. P. (2014). El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la Especialización Docente Superior en Educación y TIC. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
Recuperada de: www.oei.es/historico/congreso2014/memoriactei/374.pdf
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y práctica. OCDE, México.
- Pozner, P. (2000). *Trabajo en equipo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. (Versión Adobe digital). Recuperada de: <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/publicaciones/competencias-para-la-profesionalizaci-n-de-la-gesti-n-educativa>

Pozner, P. (s.f). El directivo docente como líder de la gestión educativa. REDES Buenos Aires, Argentina. Recuperada de:
<file:///C:/Users/Sheyla/Desktop/lecturas/pozner%20liderazgo%20sobre%20trab%2000la.pdf>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Madrid, España.

Rockwell, E. (2009). La experiencia etnográfica: Historia y cultura en los procesos educativos. 1 edición. Buenos Aires: Paidós.

Rodríguez, D., y Vallderiola, J. (2009). Metodología de la investigación. Universidad Oberta de Catalunya.

Rodríguez, M. (1998). Función directiva escolar: guía de autoperfeccionamiento. México: Ediciones Castillo.

Salvador, M., De la Fuente, M., y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*, 2 (3), 275-288. Recuperada de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129312574008>

Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12 (3), 435-439.
Recuperada de: <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>

Santillana (2015). *Revista ruta maestra*. Edición 13. Colombia: Autor.

Santizo, C. (2009). Implementación de políticas educativas: México. Mejorar el liderazgo escolar. Reporte del Contexto Mexicano. OCDE, México.

Recuperado de: www.oecd.org/edu/calidadeducativa

Schemelkes, S. (2010). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México.

Secretaría de Educación Pública (2010). Programa Escuelas de Calidad. Módulo 1. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.

Secretaría de Educación Pública (2010). Programa Escuelas de Calidad. Módulo II. PETE simplificado. Recomendaciones para elaborar el plan estratégico de transformación escolar. México.

Secretaría de Educación Pública (2015). Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y supervisión. México.

Secretaría de Educación Pública (2017). Modelo Educativo para la Educación Obligatoria. México.

Secretaría de Educación Pública (2017). Perfil, parámetros e indicadores para docentes y técnicos docentes en Educación Básica. Subsecretaría de Educación básica. Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente. México.

Torres, A. (20 de agosto de 2014). Apuntes pedagógicos. ¿Maestros idóneos?. Milenio.

Com. Recuperado de:

http://www.milenio.com/firmas/alfonso_torres_hernandez/Maestros-idoneos_18_357744279.html

Trejo, A. (2014). ¿Cómo organizar la escuela de educación básica para que sea eficaz?

Unidad de Servicios Para la Educación Básica en el Estado de Querétaro.

Santiago de Querétaro.

Universidad Pedagógica Nacional. (1994). El maestro y su práctica docente. Antología

Básica. Licenciatura en educación Plan 1994. México.

Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo

profesional docente. 60, 5-13. Recuperada de:

<https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>

Zabalza, M., (2007). Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y

desarrollo profesional. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

ANEXOS

Anexo 1.
Entrevistas a
los sujetos
informantes.

Entrevista a sujeto informante uno.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Directora de la institución.

LUGAR DE APLICACIÓN: Dirección de la escuela primaria.

FECHA DE REALIZACIÓN: 7 de noviembre del 2017.

TIEMPO DE DURACIÓN: 9:09 minutos.

CLAVE: Entrevista 1 (E1). Entrevistador (E). Sujeto informante 1, Directora (DIR).

E: Buenas tardes maestra vamos a iniciar con la entrevista acerca de la influencia que tiene el liderazgo en el trabajo colaborativo de la institución.

EP1: Eh...¿Desde hace cuánto tiempo se encuentra desempeñando la función de director efectivo?

DIR-R1: Un año y 4 meses.

EP2: ¿Cómo llegó a ocupar este nombramiento?

DIR-R2: Bueno fue mediante eh... el examen de Promoción durante el ciclo escolar 2015-2016

EP3: Muy bien, ¿Cómo ha sido para usted la experiencia como director durante este tiempo?

DIR-R3: Muy complicada, me fue difícil adaptarme a este nuevo estilo de trabajo que implica muchas responsabilidades, una carga administrativa muy grande y sobre todo adaptarme al personal docente que integraba la escuela que me fue asignada.

EP4: Ok ¿Para usted que es liderazgo?

DIR-R4: Bueno, creo que son las habilidades que tiene una persona para dirigir, motivar, colaborar, organizar ciertas tareas, además su forma de pensar y actuar influye en quienes lo rodean.

EP5: ¿Qué tipo de líder se considera? ¿Por qué?

DIR-R5: Bueno, me considero un tanto democrático, ya que me gusta tomar las decisiones en conjunto con todo el personal a mi cargo, permitiéndoles manifestar eh... sus puntos de vista para tomar acuerdos. Aunque igual soy un tanto un líder liberal y les permito que tomen decisiones de manera autónoma y pongan en práctica sus propias iniciativas.

EP6: Muy bien ¿Cuál es la relevancia del trabajo colaborativo en el aprendizaje y desarrollo de la organización?

DIR-R6: Bueno, en el trabajo que nosotros realizamos la colaboración entre el personal docente tiene gran relevancia, ya que permite comunicar ideas y estrategias y adquirir aprendizajes de otros compañeros, además compartir puntos de vista eh... nos da el punto de partida para organizar mejor las actividades que vamos a emprender, tal como lo hacemos en los CTE, que es el espacio que mejor aprovechamos para analizar la situación de nuestra escuela y organizar la... la ruta que queremos tomar.

EP7: ¿Cómo percibe que es el trabajo colaborativo dentro de esta institución?

DIR-R7: Es una actividad que considero que los docentes disfrutan, pues les permite expresar sus puntos de vista o situaciones que les desagradan lo que nos permite organizar y distribuir pues mejor el trabajo.

EP8: ¿De qué manera se involucra usted en el trabajo colaborativo de la institución?

DIR-R8: Bueno, trato de involucrarme en todas las actividades que se realizan en la escuela, aunque a veces no pueda participar eh... digamos directamente o activamente en su desarrollo, trato de cuestionar como se van a realizar, como van avanzando o que resultados están obteniendo.

EP9: ¿Cómo es la participación de los miembros de la organización en las actividades colectivas?

DIR-R9: Como en cualquier centro de trabajo hay de diferentes tipos de docentes, hay personas muy colaborativas y muy emprendedoras, que proponen y sugieren poner en práctica diversos tipos de actividades que investigan, eh... las han compartido o han puesto en marcha en sus grupos. Por otro lado, hay quienes solamente callan y aceptan lo que otros dicen y no aportan ninguna experiencia y hay quienes a pesar de tener una actividad o responsabilidad asignada simplemente no la realizan.

EP10: ¿Cuáles son las actividades en las que considera que invierte más tiempo como director?

DIR-R10: La realización de las actividades administrativas implica mucho tiempo tanto para mí como para los docentes, ya que las actividades que se nos pide realizar cada vez son mayores, la información nos llega a destiempo y los tiempos de entrega muy breves.

EP11: ¿De qué manera se organiza para cumplir con el resto de las actividades de la institución?

DIR-R11: Esa es la parte más complicada, por ejemplo, en la escuela no cuento con acceso a internet y actualmente muchas de las actividades que nos solicitan a los directores son en plataformas en línea, por lo que no puedo avanzar con el trabajo en la escuela y debo realizarlas en mi casa y normalmente en la madrugada que se habilitan mejor las páginas y no están saturadas, de igual forma las solicitudes que hay que realizar en URSE o en la SEP en Villahermosa se deben realizar en la mañana y mi horario de trabajo es en el turno vespertino. Lo cual se complica en ocasiones con mi horario de entrada a la escuela o se antepone a necesidades personales, de igual forma sucede con las reuniones que se realizan en la zona para darnos información o algún taller o curso, se realizan en la mañana y el tiempo para realizar mis actividades personales en el tiempo que no es laborable pues se... se limita. Así que muchas veces pues todo el día es absorbido por las actividades de la escuela.

EP12: Muy bien maestra, eh... dígame usted ¿Cómo se efectúa la toma de decisiones en la institución?

DIR-R12: Hay actividades o responsabilidades que se las asigno directamente a los docentes ya que hay ciertos aspectos administrativos que es conveniente cumplir, algunas otras actividades las sometemos a votación y a la opinión de todos en colectivo.

EP13: ¿Cómo delega las responsabilidades entre los miembros de la organización?

DIR-R13: Bueno, se trata de asignar responsables para las diferentes tareas que hay que realizar siempre y cuando sean tareas que les correspondan a los docentes, en cuanto a las actividades administrativas que a mí me corresponde realizar o concentrar nunca son delegadas a los maestros, puesto que es mi responsabilidad y además el trabajo del grupo sumándole lo administrativo que tienen que realizar los docentes ya es demasiado como para cargarles de más trabajo.

EP14: Ok ¿Cuál es la actitud de los miembros de la organización durante la distribución o delegación de las responsabilidades?

DIR-R14: Bueno, como en todo, hay quienes tienen la disposición de cumplir con lo que les corresponde y aceptan su parte del trabajo y la responsabilidad, pero pues hay otros que lo consideran excesivo o innecesario hacerlo.

EP15: ¿Cuáles son los principales retos que percibe dentro del trabajo colaborativo de esta institución?

DIR-R15: Bueno, yo creo que lograr que realmente todos colaboren en el trabajo en equipo, que todos participen y propongan.

EP16: ¿Qué estrategias utiliza como director para promover instancias de participación, reflexión y visión del trabajo colaborativo entre los docentes?

DIR-R16: Bueno la primera sería someter a votación la toma de decisiones, repartir comisiones, los trabajos realizados en CTE de escuela ya que nos permite identificar el camino que debemos tomar y hasta donde queremos llegar, además reflexionamos de lo que hemos hecho y lo que nos falta por hacer.

EP17: Muy bien, eh... bueno ¿Considera que esas acciones le han sido útiles para la mejora del trabajo colaborativo?

DIR-R17: Sí, porque permite a los docentes autoevaluar su trabajo y proponer nuevas estrategias que podamos realizar entre todos, además al asignarles comisiones aumenta la responsabilidad y motiva a los demás a cumplir al igual que los demás compañeros.

E: Ok muchas gracias maestra por su participación.

DIR: Gracias a usted maestra.

Entrevista a sujeto informante dos.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Docente de la escuela.

LUGAR DE APLICACIÓN: Dirección de la escuela primaria.

FECHA DE REALIZACIÓN: 8 de noviembre del 2017.

TIEMPO DE DURACIÓN: 9:08 minutos.

CLAVE: Entrevista 2 (E2). Entrevistador (E). sujeto informante 2, Maestro 1 (MO1).

E: Buenas tardes profesor iniciaremos con la entrevista acerca del liderazgo en el trabajo colaborativo de la institución.

EP1: Primeramente, me gustaría saber ¿Desde hace cuánto tiempo se encuentra desempeñando la función docente?

MO1-R1: Desde hace 3 años.

EP2: ¿Cómo llegó a ocupar esta función?

MO1-R2: A través del examen de oposición 2014 – 2015.

EP3: ¿Cómo ha sido para usted la experiencia como docente durante este tiempo?

MO1-R3: Muy grata, aunque a veces es algo cansada, por la cuestión del turno y cierta carga administrativa que tenemos en ocasiones, pero nada que no se pueda controlar.

EP4: ¿Para usted que es liderazgo?

MO1-R4: El liderazgo para mi... es la acción ejercida por un jefe inmediato la cual busca la mejora continua, en este caso, pues, el papel que emprende la directora de la escuela, sus acciones, la toma de decisiones, la búsqueda de la mejora vaya.

EP5: Bueno ¿Qué tipo de líder considera que es su directora? ¿Por qué?

MO1-R5: Es difícil determinar un tipo, algunas veces es autoritaria, y otras veces accesible, pero muy permisiva. Digo a veces se entiende la parte de autoridad por el tipo de trabajo que luego nos encarga realizar y que es obligatorio que lo hagamos, sin embargo, también hay ocasiones en las que se muestra muy permisiva con algunos

maestros que no se desempeñan de manera activa o comprometida como otros, lo cual a veces es molesto por el hecho de que este tipo de compañeros siguen haciendo las cosas a la ligera o no las hacen, sin tener alguna sanción.

EP6: Muy bien ¿Cuál es la relevancia del trabajo colaborativo en el aprendizaje y desarrollo de la organización?

MO1-R6: Pues creo que este tipo de trabajo colaborativo es muy importante porque el aprendizaje se da en conjunto y si estamos organizados, todo fluye mejor. Siempre he dicho que una buena organización facilita y potencia el aprendizaje.

EP7: ¿Cómo percibe que es el trabajo colaborativo dentro de esta institución?

MO1-R7: El trabajo colaborativo en la escuela... hasta ahora lo veo insuficiente, puesto que no todos ponen el 100% de su capacidad o de plano no se involucran por diversas situaciones como que tienen otro trabajo o simplemente por desinterés.

EP8: Bien ¿De qué manera se involucra el director en el trabajo colaborativo de la institución?

MO1-R8: Pues la directora ayuda algunas veces con el material para algunas actividades, pero si ha pasado que en ocasiones solo nos dice que es lo que tenemos pendiente de acuerdo a las fechas calendarizadas o lo que se pide en supervisión, pero no interviene activamente para trabajar con nosotros durante la realización de las actividades, casi siempre solo al final da los agradecimientos y ya. En fin, mayormente se encarga de la rendición de cuentas cuantitativamente.

EP9: ¿Cómo es la participación de los miembros de la organización en las actividades colectivas?

MO1-R9: Pues como te mencionaba... de los 6 maestros frente a grupo, dos de ellos no se interesan o lo hacen solo por cumplir haciendo un trabajo deficiente el cual entre otros maestros, incluyéndome, tenemos que corregir o hacer lo que a ellos les toca hacer y no hay como una sanción o acción por parte de la directora para organizarlos y que trabajen, ya que a veces ni los involucra o les deja actividades sencillas o pocas para que participen pero ni eso hacen algunas veces, o si lo hacen, no lo hacen bien.

EP10: ¿Cuáles son las actividades en las que considera que la directora invierte más tiempo?

MO1-R10: Bueno, pienso que ocupa la mayor parte del tiempo en las cuestiones administrativas con la APF que mayormente son reparaciones de mobiliario de la escuela entre otras cosas administrativas.

EP11: ¿De qué manera se organiza la directora para cumplir con el resto de las actividades de la institución?

MO1-R11: En algunas actividades que son minoría, pide apoyo de algún maestro o los comisiona, en lo que es administración lo hace sola y toma decisiones sola. Cuando es de un evento grande donde necesita ayuda, pues si nos involucra en la organización de dicho evento.

EP12: ¿Cómo se efectúa la toma de decisiones en la institución?

MO1-R12: Ehh...Dependiendo que tipo de actividad sea, si es administrativo para reparaciones de mobiliario o que tenga que ver con alguna compostura se organiza con la APF, si es un evento con comisiones a los maestros.

EP13: ¿Cómo distribuye la directora las responsabilidades entre los miembros de la organización?

MO1-R13: Como ella dice; mátense solitos o se rifa lo que hay que hacer o a veces por ciclo, es decir primero y segundo grado hacen tal cosa y 3ro y 4to y 5º y 6to o dependiendo la actividad comisiona a aquellos que sabe que la pueden ayudar más.

EP14: Y ¿Cuál es la actitud de los miembros de la organización durante la distribución de las responsabilidades?

MO1-R14: Cuando es por ciclo o en parejas independientemente del ciclo suele haber inconformidad por parte de los maestros que siempre trabajamos más, debido a aquellos que no muestran interés por participar en las actividades a realizar, ya que uno termina haciendo todo, o si hacemos nuestra parte y no está el trabajo de los otros, entonces los maestros o la directora terminamos por hacerlo y tanto ella como nosotros siempre tenemos cierta discusión por ello. Creo que en ocasiones nos limitamos mejor a hacer a cada uno lo que le toca y nada más.

EP15: ¿Cuáles son los principales retos que percibe dentro del trabajo colaborativo de esta institución?

MO1-R15: Retos del trabajo colaborativo.... Mmm podría ser primero el interés de participar y aceptar las comisiones o las actividades a realizar, también podría ser que haya una visión clara de los objetivos, porque a veces las actividades se hacen solo por cumplir lo que ya está en el calendario o la ruta de mejora y no siempre resulta como debería... Y también considero también que debe haber como un monitoreo de las actividades que hacemos, como las hacemos y quienes participan y que se lleve un control de ello.

EP16: ¿Qué estrategias utiliza la directora para promover instancias de participación, reflexión y visión del trabajo colaborativo entre los docentes?

MO1-R16: Pues sería cuando nos reunimos a veces en la dirección para la organización de algunas actividades. Pero casi siempre hay descontento por las participaciones nulas o desinteresadas de algunos, pero pues hasta ahorita no se ha logrado como tal promover instancias de participación pedagógica ni una visión de lo que se pretende, al final de cuentas es para rendir cuentas cuantitativamente.

EP17: ¿Considera que esas acciones de la directora han sido útiles para la mejora del trabajo colaborativo?

MO1-R17: No, porque considero que han sido pocas, hacen falta estrategias por parte de la dirección para promover el trabajo colaborativo, así como también se necesita mayor compromiso por parte de todo el equipo de docentes para mejorar.

E: Ok muchas gracias por su participación maestro.

MO1: Gracias a usted maestra.

Entrevista a sujeto informante tres.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Docente de la escuela.

LUGAR DE APLICACIÓN: Dirección de la escuela primaria.

FECHA DE REALIZACIÓN: 9 de noviembre del 2017.

TIEMPO DE DURACIÓN: 8:32 minutos.

CLAVE: Entrevista 3 (E3). Entrevistador (E). Sujeto informante 3, Maestra 2 (MA2).

E: Buenas tardes profesora, daremos inicio a la entrevista sobre el liderazgo.

EP1: Ehhh... ¿Desde hace cuánto tiempo se encuentra desempeñando la función docente?

MA2-R1: Hace 4 años y medio.

EP2: ¿Cómo llegó a ocupar esta función?

MA2-R2: Estudié la Licenciatura en Educación Primaria en la Escuela Normal Rosario María Gutiérrez Eskildsen; al concluir, presenté el examen de oposición 2013-2014, con el que obtuve la plaza.

EP3: ¿Cómo ha sido para usted la experiencia como docente durante este tiempo?

MA2-R3: Enriquecedora, me ha dado la oportunidad de construir aprendizajes a partir de situaciones exitosas y no tan exitosas.

EP4: ¿Para usted que es liderazgo?

MA2-R4: Es la capacidad de dirigir a un grupo de personas motivándolos y organizándolos para que todos trabajen hacia una meta común.

EP5: ¿Qué tipo de líder considera que es su directora? ¿Por qué?

MA2-R5: mmm... no sabría cómo definirla, creo que depende de las actividades porque a veces, ella nos da la oportunidad de sugerir y organizarnos solos, dando mucha libertad de la que algunos profesores abusan haciendo lo que quieren sin respetar acuerdos ni tiempos. En cambio, otras veces nos impone lo que debemos hacer.

EP6: ¿Cuál es la relevancia del trabajo colaborativo en el aprendizaje y desarrollo de la organización?

MA2-R6: Bueno, yo pienso que el trabajo colaborativo permite que todos nos involucremos en las actividades tanto académicas como administrativas de la escuela, así todos tenemos la oportunidad de opinar, proponer, actuar y evaluar, y así podemos enriquecer las ideas grupales y el trabajo escolar.

EP7: ¿Cómo percibe que es el trabajo colaborativo dentro de esta institución?

MA2-R7: Considero que no existe trabajo colaborativo como tal en la escuela, puesto que no todos los profesores se involucran a cómo debería ser y eso provoca que a aquellos que mayormente sí cumplen con lo que se les solicita se les cargue el trabajo.

EP8: ¿De qué manera se involucra la directora en el trabajo colaborativo de la institución?

MA2-R8: Pues... nos informa lo que se va a hacer y nos ponemos de acuerdo respecto a lo que le toca a cada uno, pero como tal no participa con nosotros en la realización de las actividades, mayormente permanece en la dirección y a veces nos pregunta cómo vamos y en ocasiones toma evidencias de lo que nosotros hacemos.

EP9: ¿Cómo es la participación de los miembros de la organización en las actividades colectivas?

MA2-R9: La participación de los miembros del grupo no es igual en todos los casos, porque no todos se involucran de la misma manera, algunos solo esperan a que los demás realicen el trabajo y eso puede ser algo incómodo para aquellos que siempre colaboran y trabajan.

EP10: ¿Cuáles son las actividades en las que considera que la directora invierte más tiempo?

MA2-R10: En la atención a padres de familia y en el papeleo de la dirección.

EP11: ¿De qué manera se organiza la directora para cumplir con el resto de las actividades de la institución?

MA2-R11: Algunas cosas las realiza en horario extra escolar debido a que el turno de la institución es vespertino.

EP12: ¿Cómo se efectúa la toma de decisiones en la institución?

MA2-R12: En algunos casos la directora solicita nuestra opinión ante propuestas elaboradas por ella y en otros casos, decide sin consultarnos.

EP13: ¿Cómo distribuye la directora las responsabilidades entre los miembros de la organización?

MA2-R13: En algunos casos la directora delega responsabilidades según las características de los maestros, se fija en quienes la pueden apoyar y observa sus cualidades y que es lo que mejor saben hacer, aunque esto a veces ocasiona que las responsabilidades dentro de la institución se distribuyan de manera desproporcionada porque siempre a los mismos maestros se les carga el trabajo, y a otros simplemente no les encomienda nada, pues la directora se excusa en que no cumplirán con lo que se les pida.

EP14: ¿Cuál es la actitud de los miembros de la organización durante la distribución o delegación de las responsabilidades?

MA2-R14: De completa apatía porque ya sabemos quiénes terminaran haciendo el trabajo y los que no hacen nada ni se molestan en opinar.

EP15: ¿Cuáles son los principales retos que percibe dentro del trabajo colaborativo de esta institución?

MA2-R15: Pienso que el reto principal es lograr que realmente se realice un trabajo colaborativo en la escuela, dejar de cargarle la mano a unos y darles más responsabilidades a los otros, o sea que la directora no le quite responsabilidades a los que no participan, sino que los involucre un poco más y que todo sea distribuido por igual. Y también puede ser que la directora promueva un poco más el trabajo colaborativo para que todos se motiven y no existan descontentos entre los mismos maestros.

EP16: ¿Qué estrategias utiliza la directora para promover instancias de participación, reflexión y visión del trabajo colaborativo entre los docentes?

MA2-R16: Pues quizá en ocasiones como lo decía antes, que nos reunimos un momento y nos comunica lo que se debe hacer y que nos organizamos con lo que le corresponde a cada uno. Pero creo que hace falta reforzar la comunicación durante toda la actividad.

EP17: ¿Considera que esas acciones de la directora han sido útiles para la mejora del trabajo colaborativo?

MA2-R17: No, porque hacen falta acciones para que de verdad haya trabajo colaborativo en la escuela, ya que no hay un control de lo que se realiza y pues tampoco todos participan.

E: Muchas gracias por su apoyo maestra.

MA2: De nada maestra, es un gusto apoyarle.

Anexo 2.

Guías de

observación.

Situación observada 1: Feria de las matemáticas realizada a nivel escuela como producto de la 3ra sesión de CTE del ciclo escolar 2017-2018.

Lugar de observación: Escuela Primaria “Rosario María Gutiérrez Eskildsen”.

Fecha de realización: 25 de octubre del 2017.

Tiempo de Duración: 3 horas 28 minutos.

Especificaciones: La observación participante fue llevada a cabo durante todo el proceso de investigación. Sin embargo, los registros específicos para responder a las preguntas de investigación se realizaron en la fecha arriba mencionada.

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

Para esta actividad, la directora reunió 4 días antes a los docentes para dar a conocer que como parte de la tercera sesión de Consejo Técnico Escolar (CTE) se debía realizar una estrategia de enseñanza utilizada por los docentes de las asignaturas de Español o Matemáticas para compartirla con otras escuelas y con ello hacer un intercambio de experiencias y estrategias de enseñanza. En cuanto a la planeación del trabajo, únicamente preguntó a los docentes que actividad proponían para llevar a cabo y algunos profesores dieron algunas ideas, después de unos minutos de charla se optó por realizar una feria de las matemáticas. Seguidamente la directora mencionó que día se llevaría a cabo y fue preguntando a los profesores que tipo de ejercicios se podrían implementar, en ese momento pidió a la profesora de 2do grado que registrara los ejercicios que los docentes mencionaron y que materiales se utilizarían para cada uno de ellos.

Posteriormente, estableció comisiones para cada profesor, aunque fue notorio que a algunos les dio más responsabilidades que a otros, ya que a los docentes de 1º, 2º y 6º les pidió que apoyaran con la realización del programa de inicio, letreros, búsqueda de material y que cada uno coordinaría un espacio de la feria el día de la actividad, mientras que a los docentes de 3º, 4º y 5º únicamente se les pidió que coordinaran un puesto de la feria el día de la actividad y que apoyaran con algunos materiales.

Así mismo, la directora mencionó que ella apoyaría con otros materiales didácticos que tenía en su casa. Cabe mencionar que al organizar este trabajo la directora incluyó a los docentes y escuchó sus participaciones, aunque dio a conocer que se tenía que realizar este trabajo con poco tiempo de anticipación.

INTERVENCIÓN DE LA DIRECTORA EN EL TRABAJO COLABORATIVO:

Durante la realización de esta actividad, se observó que la directora mostró disposición para apoyar a los docentes solo por lapsos, ya que fue poco el tiempo que participó y apoyó de manera directa en el desarrollo de las actividades colectivas. Así mismo, hizo falta la supervisión continua del trabajo mientras se llevaba a cabo, debido a que la mayor parte del tiempo la directora estuvo en la dirección escolar, aunque en ciertos momentos preguntó a los profesores como se iba avanzando y tomó algunas fotos y videos de las actividades con los alumnos.

DESARROLLO DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE:

Al llevar a cabo la actividad se observó que la participación de los profesores no fue igual en todos los casos, pues algunos llegaron tarde y otros aún estaban por preparar el material que se les había solicitado para las diferentes zonas de la feria, mostrando pocas ganas de participar. Por otra parte, se pudo ver que otros docentes ya estaban listos para iniciar con el trabajo, aunque fue notorio que hubo cierto descontento por parte de quienes habían cumplido con lo que se les encomendó, debido a que por causas ajenas a ellos el inicio de la actividad se retrasó y además 2 de los profesores desatendían por periodos prolongados el puesto de la feria que les había tocado atender, por lo que en algunos momentos hubo desorganización con los alumnos.

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE:

En este trabajo se vio que, como parte de las estrategias de la directora para promover el trabajo colaborativo, reunió a todos los docentes para comunicarles el trabajo que se debía realizar.

La directora permitió que en ciertos casos los docentes realizaran la toma de decisiones compartidas de propuestas elaboradas por ellos mismos, ya que les dio la oportunidad de elegir la estrategia de enseñanza que querían compartir, aunque, por otra parte, no les permitió elegir el día para realizar el trabajo, sino que ella lo estableció.

De igual manera, se otorgaron comisiones para la distribución del trabajo y se asignaron responsables para las distintas comisiones.

En este caso, al final de la actividad el colectivo se reunió para platicar acerca de sus avances, aunque faltó recibir algún tipo de motivación verbal de forma grupal al concluir los trabajos encomendados, ya que solo se habló del trabajo realizado.

EI LIDERAZGO DENTRO DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE:

Como se ha mencionado, la intervención de la directora durante el desarrollo de esta actividad fue mínima, pues permaneció la mayor parte del tiempo en la dirección de la escuela, así mismo, hubo poco seguimiento y supervisión de su parte, por lo cual no todos los profesores participaron activamente en el trabajo, ya que debido a que la líder de la institución no estaba presente para guiar y redirigir el trabajo y las conductas de estos docentes, hubieron quienes no cumplieron totalmente con los acuerdos establecidos o tomaron la actividad con demasiada ligereza.

Situación observada 2: Evento de clausura del ciclo escolar 2017-2018.

Lugar de observación: Escuela Primaria “Rosario María Gutiérrez Eskildsen”.

Fecha de realización: 9 de julio del 2018.

Tiempo de Duración: 4 horas 5 minutos.

Especificaciones: La observación participante fue llevada a cabo durante todo el proceso de investigación. Sin embargo, los registros específicos para responder a las preguntas de investigación se realizaron en la fecha arriba mencionada.

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD:

El evento de clausura de fin de ciclo escolar se comenzó a planear con 1 mes y medio de anticipación, para ello, la directora convocó a los docentes en la dirección de la escuela, y les explicó el motivo de la reunión, y que día se realizaría la clausura, mencionando que cada profesor debía presentar un bailable cultural con ayuda de sus alumnos. Seguidamente, registró en una hoja el nombre del maestro que sería el encargado de dirigir el orden del evento, en este caso, asignado directamente por ella, registró también la hora y se solicitó a los maestros que llegaran 2 horas antes. Por otra parte, a petición de los profesores se acordó que el cambio de escolta y entrega de diplomas se haría 3 días antes para no alargar el tiempo del evento, debido a que se haría por la tarde. Cabe señalar, que durante la organización y planeación del evento los docentes no propusieron actividades, ya que la directora asignó a cada uno lo que debería hacer.

INTERVENCIÓN DE LA DIRECTORA EN EL TRABAJO COLABORATIVO:

El día del evento de clausura la directora llegó anticipadamente tal y como se había acordado, estuvo en la dirección hablando con la presidenta de la asociación de padres de familia (APF) durante casi 2 horas. Posteriormente, salió minutos antes de iniciar el evento, dio las palabras de bienvenida y ocupó su lugar en la mesa de honor. Cabe mencionar que no realizó ningún tipo de platica con el colectivo antes de iniciar, ni supervisó el ensayo y trabajo que los docentes hacían previo al evento.

Durante el evento, permaneció en la mesa de honor, apoyo con la entrega de documentos a los alumnos de 6° grado y al concluir dio los agradecimientos a los alumnos, docentes y padres de familia por su asistencia al evento.

Cabe señalar que la actitud de la directora se reflejó como relajada, sin ningún tipo de preocupación o nervios durante este trabajo.

DESARROLLO DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE:

Durante este evento, se observó que los profesores de 1°, 2° y 6° llegaron antes de iniciar tal y como se había acordado, el resto de los profesores fueron llegando conforme transcurría el tiempo, aproximadamente una hora antes de iniciar.

Al llegar, los profesores comenzaron a ponerse de acuerdo sobre el orden del evento y cada docente reunió a sus respectivos alumnos para hacer un breve ensayo del

programa. Seguidamente, minutos antes de iniciar, se dispusieron a ocupar sus lugares, según el trabajo que debían realizar durante el evento.

Aunque cabe destacar que, en cuanto a las actitudes de los docentes, algunos de ellos, mostraron descontento, ya que no todos cumplieron con el horario de llegada establecido, además de que al momento de concluir el evento 2 de los profesores se retiraron minutos antes y el resto de los docentes se quedaron hasta esperar a que todos los asistentes y quienes recogían el mobiliario se retiraran.

ESTRATEGIAS PARA PROMOVER EL TRABAJO COLABORATIVO

DOCENTE:

Como parte de las estrategias de la directora para promover el trabajo colaborativo, reunió con antelación a todos los docentes para comunicarles el trabajo que se debía realizar.

En este caso, durante la organización la directora asignó directamente el trabajo que debía realizar cada profesor, por lo que la toma de decisiones las realizó de forma unilateral.

De igual manera, se otorgaron comisiones para la distribución del trabajo y se asignaron responsables para cada una de ellas.

Al final de la actividad el colectivo se reunió para platicar brevemente acerca del trabajo realizado y la directora felicitó y agradeció a los profesores que se quedaron hasta el final del evento apoyando a su realización.

EI LIDERAZGO DENTRO DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE:

En este caso el trabajo colaborativo estuvo dirigido por los mismos docentes, quienes se organizaron para iniciar con el ensayo, pues ya sabían lo que debían hacer y a pesar de que la directora estuvo atendiendo a la APF, ellos estuvieron trabajando. Así mismo, durante el desarrollo del evento cada profesor estuvo realizando lo que le correspondía. Cabe señalar que en este caso el liderazgo de la directora se vio reflejado al término de la actividad, pues felicitó a los profesores por el trabajo realizado, aunque no hubo un reforzamiento para quienes llegaron tarde y además no estuvo durante la realización del ensayo antes de iniciar.

Anexo 3.

Matrices

analíticas.

MATRIZ ANALÍTICA 1

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	CATEGORIA DE ANÁLISIS	REFERENTE EMPÍRICO ENTREVISTA 1 E1	REFERENTE EMPÍRICO ENTREVISTA 2 E2	REFERENTE EMPÍRICO ENTREVISTA 3 E3	REFERENTE TEÓRICO	REFLEXIÓN
<p>¿De qué manera interviene la directora como líder de una escuela primaria rural para el desarrollo del trabajo colaborativo?</p>	<p>Liderazgo.</p>	<p>“Bueno, creo que son las habilidades que tiene una persona para dirigir, motivar, colaborar, organizar ciertas tareas, además su forma de pensar y actuar influye en quienes lo rodean”. (E1DIR-R4).</p>	<p>“El liderazgo para mí... es la acción ejercida por un jefe inmediato la cual busca la mejora continua, en este caso, pues, el papel que emprende la directora de la escuela, sus acciones, la toma de decisiones, la búsqueda de la mejora vaya”. (E2MO1-R4).</p>	<p>“Es la capacidad de dirigir a un grupo de personas motivándolos y organizándolos para que todos trabajen hacia una meta común”. (E3MA2-R4).</p>	<p>Según Chiavenato (1993) lo describe como: “El liderazgo es el proceso de ejercer la influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación”. (p. 105).</p>	<p>De manera generalizada se puede expresar que el liderazgo consiste en influir sobre las personas que conforman una organización de manera positiva y responsable mediante la motivación, propiciando a través de las buenas relaciones la participación activa y entusiasta del colectivo para lograr los objetivos comunes que se hayan establecido con anterioridad.</p>

	Estilo de liderazgo.	<p>“Bueno, me considero un tanto democrático, ya que me gusta tomar las decisiones en conjunto con todo el personal a mi cargo, permitiéndoles manifestar eh... sus puntos de vista para tomar acuerdos. Aunque igual soy un tanto un líder liberal y les permito que tomen decisiones de manera autónoma y pongan en práctica sus propias iniciativas”. (E1DIR-R5).</p>	<p>“Es difícil determinar un tipo, algunas veces es autoritaria, y otras veces accesible, pero muy permisiva. Digo a veces se entiende la parte de autoridad por el tipo de trabajo que luego nos encarga realizar y que es obligatorio que lo hagamos, sin embargo, también hay ocasiones en las que se muestra muy permisiva con algunos maestros que no se desempeñan de manera activa o comprometida como otros, lo cual a veces es molesto por el hecho de que este tipo de compañeros siguen haciendo las cosas a la ligera o no las hacen, sin tener</p>	<p>“mmm... no sabría cómo definirla, creo que depende de las actividades porque a veces, ella nos da la oportunidad de sugerir y organizarnos solos, dando mucha libertad de la que algunos profesores abusan haciendo lo que quieren sin respetar acuerdos ni tiempos. En cambio, otras veces nos impone lo que debemos hacer”. (E3MA2-R5).</p>	<p>De acuerdo con Sánchez (2000): “Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran”. (p. 436).</p>	<p>Los comentarios expresados por la directora y los docentes nos hacen llegar a la conclusión de que el líder de la institución ejerce un liderazgo situacional, ya que actúa de acuerdo con la situación y a las personas involucradas, pues en ocasiones puede ser estricta durante la toma de decisiones, otras veces puede ser democrática y en otras ocasiones simplemente se muestra permisiva ante el incumplimiento de algunos profesores. Dicha situación puede llegar a ser perjudicial para la organización, ya que el hecho de no ser igualitario en la forma de proceder con todos los docentes puede resultar un tanto molesto y desmotivador. Por tal motivo, es necesario que los líderes tengan</p>
--	----------------------	--	---	--	---	---

			alguna sanción”. (E2MO1-R5).			presente que sus decisiones y actitudes repercuten directamente en el trabajo de quienes lo rodean.
	Función directiva.	“La realización de las actividades administrativas implica mucho tiempo tanto para mí como para los docentes, ya que las actividades que se nos pide realizar cada vez son mayores, la información nos llega a destiempo y los tiempos de entrega muy breves”. (DIR-R10).	“Bueno, pienso que ocupa la mayor parte del tiempo en las cuestiones administrativas con la APF que mayormente son reparaciones de mobiliario de la escuela entre otras cosas administrativas”. (E2MO1-R10).	“En la atención a padres de familia y en el papeleo de la dirección”. (E3MA2-R10).	La SEP (2010) menciona 4 dimensiones sobre la función directiva, que son: “Las dimensiones para hacer el análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social”. (p. 68).	Vemos entonces que la directora menciona que las actividades en las suele enfocarse son en las de trámites y papeleo, y que, en muchas ocasiones, esto sucede por causas ajenas a su persona, en este caso, porque la información no es entregada de forma regular, por lo que estas actividades llegan de manera repentina y tienen que realizarse rápidamente para poder ser entregadas cuando se solicitan. De igual forma, se observa que una de las causas por

						<p>las que no se brinda el apoyo pedagógico suficiente, se debe a que se presta mayor atención a la asociación de padres de familia, tratando asuntos de reparación y administrativos, tales como el consejo de participación social, también solicitado por las autoridades educativas. Con ayuda de estas respuestas se puede notar que la carga administrativa sigue siendo un factor que obstaculiza una mayor participación directiva en los asuntos pedagógicos de dicha institución.</p>
--	--	--	--	--	--	---

	<p>Relevancia del trabajo colaborativo.</p>	<p>“Bueno, en el trabajo que nosotros realizamos la colaboración entre el personal docente tiene gran relevancia, ya que permite comunicar ideas y estrategias y adquirir aprendizajes de otros compañeros, además compartir puntos de vista eh... nos da el punto de partida para organizar mejor las actividades que vamos a emprender, tal como lo hacemos en los CTE, que es el espacio que mejor aprovechamos para analizar la situación de nuestra escuela y organizar la... la ruta que</p>	<p>“Pues creo que este tipo de trabajo colaborativo es muy importante porque el aprendizaje se da en conjunto y si estamos organizados, todo fluye mejor. Siempre he dicho que una buena organización facilita y potencia el aprendizaje”. (E2MO1-R6).</p>	<p>“Bueno, yo pienso que el trabajo colaborativo permite que todos nos involucremos en las actividades tanto académicas como administrativas de la escuela, así todos tenemos la oportunidad de opinar, proponer, actuar y evaluar, y así podemos enriquecer las ideas grupales y el trabajo escolar”. (E3MA2-R6).</p>	<p>Escarbajal (2010) menciona que:</p> <p>Otra ventaja del trabajo colaborativo es el reparto de la carga cognitiva y afectiva que supone realizar una tarea que requiere esfuerzo mental; así se afianza la idea de que es posible alcanzar objetivos difíciles con la ayuda de todos, se reparte responsabilidad y esfuerzo, se motiva y se eleva la autoestima. (p. 175).</p>	<p>Sin duda alguna, cuando las personas se encuentran en situaciones en las cuales tienen oportunidad de interactuar y aportar opiniones el trabajo se vuelve más productivo, pues al intercambiar puntos de vista se crean nuevas visiones que permiten potencializar el desempeño de las organizaciones. Así mismo, la comunicación continua permite trazar metas sean compartidas, en las que todos participen proponiendo estrategias y acciones para poder alcanzarlas. Además, puede considerarse que el trabajo colaborativo es relevante ya que favorece la convivencia entre los miembros de la institución, permitiéndoles</p>
--	---	--	--	--	--	--

		<p>queremos tomar. (E1DIR-R6).</p>				<p>compartir lo que saben, así como aprender cosas nuevas y extraer de ellas lo que consideren más pertinente para cada situación. En otras palabras, al haber un trabajo en conjunto pueden delegarse responsabilidades entre todos los integrantes de la organización y con ello facilitar los procesos y alcance de los objetivos propuestos con anterioridad, dejando atrás las formas tradicionales de trabajo en las que las responsabilidades recaen en una sola persona.</p>
--	--	--	--	--	--	--

	Participación docente.	<p>“Como en cualquier centro de trabajo hay de diferentes tipos de docentes, hay personas muy colaborativas y muy emprendedoras, que proponen y sugieren poner en práctica diversos tipos de actividades que investigan, eh... las han compartido o han puesto en marcha en sus grupos. Por otro lado, hay quienes solamente callan y aceptan lo que otros dicen y no aportan ninguna experiencia y hay quienes a pesar de tener una actividad o responsabilidad asignada simplemente no</p>	<p>“Pues como te mencionaba... de los 6 maestros frente a grupo, dos de ellos no se interesan o lo hacen solo por cumplir haciendo un trabajo deficiente el cual entre otros maestros, incluyéndome, tenemos que corregir o hacer lo que a ellos les toca hacer y no hay como una sanción o acción por parte de la directora para organizarlos y que trabajen, ya que a veces ni los involucra o les deja actividades sencillas o pocas para que participen pero ni eso hacen algunas veces, o si lo hacen, no lo hacen bien”. (E2MO1-R9).</p>	<p>“La participación de los miembros del grupo no es igual en todos los casos, porque no todos se involucran de la misma manera, algunos solo esperan a que los demás realicen el trabajo y eso puede ser algo incómodo para aquellos que siempre colaboran y trabajan”. (E3MA2-R9).</p>	<p>Fullan y Hargreaves (2000) afirman que: “Los docentes son parte importante de la escuela, por lo tanto, como individuos y como grupos de individuos deben asumir la responsabilidad de mejorar la escuela en su conjunto; de lo contrario, esta no mejorará”. (p. 22).</p>	<p>La labor docente va más allá del trabajo en las aulas, ya que además de apoyar a los alumnos en la construcción de sus aprendizajes, deben comprometerse a mejorar su práctica y participar en diferentes áreas de la institución escolar. Sin embargo, al acercarnos un poco más a la participación que tienen los docentes en el contexto de esta investigación, en cuanto al trabajo colaborativo con la finalidad de mejorar los aprendizajes en sus alumnos, la colaboración con otros profesores y los resultados escolares, se observa que no todos apoyan en la misma cantidad. Así también, la abstinencia o falta de participación por parte de algunos docentes, puede ocasionar una</p>
--	------------------------	--	--	--	---	--

		la realizan”. (DIR-R9).				<p>falta de balance en cuanto al trabajo que se realiza, dando mayor responsabilidad a unos cuantos.</p> <p>Vemos que todas las respuestas tienen similitud y que, por lo tanto, es necesario que los profesores se comprometan con su nivel de colaboración, pues tanto ellos como los directivos, son la base para mejorar las escuelas, ofreciendo una educación de calidad que pueda transformar de manera positiva el Sistema Educativo Nacional.</p>
--	--	----------------------------	--	--	--	--

	<p>Intervención de la directora en el trabajo colaborativo.</p>	<p>Bueno, trato de involucrarme en todas las actividades que se realizan en la escuela, aunque a veces no pueda participar eh... digamos directamente o activamente en su desarrollo, trato de cuestionar como se van a realizar, como van avanzando o que resultados están obteniendo. (E1DIR-R8)</p>	<p>Pues la directora ayuda algunas veces con el material para algunas actividades, pero si ha pasado que en ocasiones solo nos dice que es lo que tenemos pendiente de acuerdo a las fechas calendarizadas o lo que se pide en supervisión, pero no interviene activamente para trabajar con nosotros durante la realización de las actividades, casi siempre solo al final da los agradecimientos y ya. En fin, mayormente se encarga de la rendición de cuentas cuantitativamente. (E2MO1-R8)</p>	<p>Pues... nos informa lo que se va a hacer y nos ponemos de acuerdo respecto a lo que le toca a cada uno, pero como tal no participa con nosotros en la realización de las actividades, mayormente permanece en la dirección y a veces nos pregunta cómo vamos y en ocasiones toma evidencias de lo que nosotros hacemos. (E3MA2-R8)</p>	<p>Trejo (2014) menciona que: El directivo debe estar comprometido con su trabajo y reflejarlo en su actuar; enseñar con el ejemplo involucrando a su personal en un proceso participativo y permanente para hacer las cosas bien; el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar día con día la calidad de la Institución. (p. 3).</p>	<p>Para que el trabajo colaborativo fluya de manera correcta es necesario que exista la participación de todos los miembros del grupo, incluyendo a los directores escolares. En este sentido, al analizar las respuestas de las entrevistas aplicadas, se observa que la intervención de la directora en las actividades en colegiado es escasa, ya que se limita a preguntar sobre los avances de las actividades, proporciona algunos materiales y a veces no participa activamente, así mismo, los profesores refieren que en muchas de las ocasiones solo informa que es lo que se tiene que hacer y que mayormente permanece en la dirección.</p>
--	---	--	---	---	---	---

						<p>Ante este tipo de situaciones, es necesario mencionar que si los propios directores no promueven un ejemplo de colaboración entre el equipo muy difícilmente existirá trabajo colaborativo adecuado, sobre todo en escuelas donde el personal docente es poco, ya que a pesar de ser de organización completa esta institución solo se cuenta con 6 profesores. Por lo cual, deben estar conscientes de que su función exige no solo el desempeño en las áreas administrativas, sino también en lo pedagógico, organizando, monitoreando e involucrándose en las actividades, como una forma de intervención que coadyuve a tener mejores resultados.</p>
--	--	--	--	--	--	--

MATRIZ ANALÍTICA 2

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	CATEGORIA DE ANÁLISIS	REFERENTE EMPÍRICO ENTREVISTA 1 E1	REFERENTE EMPÍRICO ENTREVISTA 2 E2	REFERENTE EMPÍRICO ENTREVISTA 3 E3	REFERENTE TEÓRICO	REFLEXIÓN
<p>¿Qué estrategias aplica la directora como líder de la institución para promover el trabajo colaborativo docente?</p>	<p>Principales retos del trabajo colaborativo</p>	<p>“Bueno, yo creo que lograr que realmente todos colaboren en el trabajo en equipo, que todos participen y propongan”. (E1DIR-R15).</p>	<p>“Retos del trabajo colaborativo... Mmm podría ser primero el interés de participar y aceptar las comisiones o las actividades a realizar, también podría ser que haya una visión clara de los objetivos, porque a veces las actividades se hacen solo por cumplir lo que ya está en el calendario o la ruta de mejora y no siempre resulta como debería... Y también considero también</p>	<p>“Pienso que el reto principal es lograr que realmente se realice un trabajo colaborativo en la escuela, dejar de cargarle la mano a unos y darles más responsabilidades a los otros, o sea que la directora no le quite responsabilidades a los que no participan, sino que los involucre un poco más y que todo sea distribuido por igual. Y también puede ser que la directora promueva un poco más el trabajo colaborativo para que todos se motiven y no existan</p>	<p>Como lo señala Bolívar (2010), diciendo que: “Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos”. (p. 20).</p>	<p>En muchas ocasiones, lograr el pleno desarrollo del trabajo colaborativo entre los docentes de una misma institución puede resultar una tarea un tanto compleja, debido a las responsabilidades que esto implica. Por lo que frecuentemente al trabajar con un grupo de personas que tienen distintas formas de pensar, este tipo de trabajo puede enfrentarse a diferentes obstáculos. Uno de los principales retos que pueden identificarse es el poco interés que algunos profesores muestran hacia las actividades en colectivo, pues en muchas ocasiones se muestran</p>

			<p>que debe haber como un monitoreo de las actividades que hacemos, como las hacemos y quienes participan y que se lleve un control de ello”. (E2MO1-R15).</p>	<p>descontentos entre los mismos maestros”. (E3MA2-R15).</p>		<p>apáticos y poco participativos, se limitan a trabajar de manera individual en la parte que les corresponde y sus aportaciones durante el trabajo son escasas o definitivamente nulas. De igual manera, al efectuarse las actividades debe existir un acompañamiento por parte del director, para tener un seguimiento y control adecuado de lo que se esté realizando. Sin embargo, en muchas situaciones de la realidad escolar las organizaciones carecen de los elementos mencionados anteriormente, pues no existen tales objetivos compartidos y tampoco un control por parte de los directivos para redirigir las prácticas informales de quienes no apoyan al equipo. Las 3 personas mencionan que no todos los integrantes de la organización participan en el trabajo colaborativo,</p>
--	--	--	--	--	--	---

	<p>Someter a decisión las votaciones.</p> <p>Comisiones.</p> <p>Reflexión sobre las actividades</p> <p>Reuniones en colectivo para comunicar las tareas.</p>	<p>Bueno la primera sería someter a votación la toma de decisiones, repartir comisiones, los trabajos realizados en CTE de escuela ya que nos permite identificar el camino que debemos tomar y hasta donde queremos llegar, además reflexionamos de lo que hemos hecho y lo que nos falta por hacer. (E1DIR-R16)</p>	<p>Pues sería cuando nos reunimos a veces en la dirección para la organización de algunas actividades. (E2MO1-R16)</p>	<p>Pues quizá en ocasiones como lo decía antes, que nos reunimos un momento y nos comunica lo que se debe hacer y que nos organizamos con lo que le corresponde a cada uno. Pero creo que hace falta reforzar la comunicación durante toda la actividad. (E3MA2-R16)</p>	<p>Pozner (2000) menciona que:</p> <p>Trabajar en equipo implica también un cambio en las prácticas y las herramientas utilizadas con vistas a concretar esa transformación. Pueden reconocerse prácticas que contribuyen a orientar el trabajo en equipo. Sin la ambición de agotar la totalidad de las prácticas que estimulan y propician la gestación de</p>	<p>además de que se necesita que la directora de la institución de seguimiento y promueva las participaciones de manera equilibrada.</p> <p>Por medio de estas opiniones, se identificaron algunas de las estrategias directivas implementadas para el trabajo colaborativo; de acuerdo con la opinión de la directora escolar, la primera estrategia, es la toma de decisiones de forma democrática, pues somete a votación ciertas decisiones ajenas al ámbito administrativo, que como se ha mencionado anteriormente, las considera exclusivas de su cargo, esto con la finalidad de que los docentes participen,</p>
--	--	---	--	--	--	---

					<p>equipos de trabajo, interesa plantear algunas de vital relevancia. Entre ellas puede mencionarse la necesidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Motivar la transformación de la cultura de trabajo. •Estimular la capacidad de trabajar en redes de colaboración. •Valorizar las reuniones de trabajo •Articular el trabajo alrededor de proyectos. •Estimular la formación continua de los equipos de gestión. (p. 15). 	<p>tomando acuerdos en conjunto. Así también, mencionó que en algunos casos delega comisiones a algunos profesores, distribuyendo responsabilidades, además de que al término de cada actividad se realiza una reflexión para identificar cuáles han sido sus logros hasta el momento. Por otra parte, las respuestas de los docentes coinciden en que, dentro de las estrategias para fomentar la colaboración, la directora convoca a reuniones con todo el personal para comunicar los trabajos pendientes y de esta forma organizar las actividades de manera colectiva, lo que permite que todos reunidos en la dirección se informen e integren en la realización de las tareas. Aunque se menciona también que necesita reforzarse ya que la comunicación debe ser durante la realización de</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>toda la actividad y no solo al inicio de esta.</p> <p>Se ha encontrado entonces, que en esta institución educativa la directora implementa 4 principales estrategias para el fomento del trabajo colaborativo, sin embargo, es necesario resaltar que algunas de ellas requieren un reforzamiento mayor, tal es el caso de la toma de decisiones democrática, pues al momento de tomar decisiones es importante que no solo se realicen votaciones de propuestas ya estructuradas por la misma directora, sino que también los docentes puedan elaborar sus propios planteamientos, expresando sus ideas y puntos de vista.</p> <p>Así mismo, algunos profesores consideran que al delegar comisiones y responsabilidades debe hacerse de manera equitativa, integrando a todos en la realización de</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>las actividades escolares, no solo comisionando a algunos cuantos, especialmente a los docentes que suelen cumplir de manera responsable con las funciones encomendadas, ya que esto se ha convertido en un factor que ha ocasionado el cansancio y descontento en aquellos docentes que colaboran la mayor parte del tiempo, pues consideran que hay maestros que no asumen los compromisos responsablemente a causa de la manera desproporcionada en la que se divide el trabajo. De igual forma, al hacer la reflexión de cada actividad, es necesario, evaluar no solo los logros obtenidos, sino también el trabajo que cada uno de los participantes realizó dentro de sus comisiones, induciéndolos a la autocrítica como profesionales de la educación y con ello</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>apoyarlos para reconocer sus fortalezas y áreas de oportunidad dentro del trabajo colaborativo de manera individual y como institución.</p> <p>Igualmente, es importante que como parte de esa reflexión la directora escolar motive al personal reconociendo el esfuerzo de los profesores que la apoyan constantemente y de igual forma estimular al resto de los miembros para mejorar su participación.</p> <p>Por último, puedo agregar que en muchas ocasiones no es suficiente una sola reunión para dar a conocer las tareas a realizar, pues la comunicación entre los integrantes de la organización docente es necesaria durante la realización de toda la actividad que se esté llevando a cabo, debido a que pueden surgir distintas situaciones que no hayan sido contempladas con</p>
--	--	--	--	--	--	---

						anterioridad; además, esto abre camino a un ambiente de trabajo mucho más satisfactorio, mediante la convivencia y el intercambio de ideas. Y pueden ser de gran apoyo para la directora, para que como líder de la institución pueda apoyar y redirigir de manera positiva a los miembros de la organización que ella encabeza.
--	--	--	--	--	--	--