



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
“María Lavalle Urbina”**



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

**Gestión educativa y trabajo colaborativo. Efectos
en el colectivo docente**

Efrén Jesús Chan Xool

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2024



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



**SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE**

UNIDAD UPN 041

“María Lavalle Urbina”

**Gestión educativa y trabajo colaborativo. Efectos
en el colectivo docente**

Efrén Jesús Chan Xool

**Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa**

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2024



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 10 de abril de 2024.

C. EFRÉN JESÚS CHAN XOOL
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"Gestión Educativa y trabajo colaborativo. Efectos en el colectivo docente"**, asesorado por la Dra. Jaqueline Guerrero Ceh, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

Atentamente
"Educar para Transformar"

Dra. Adda Lízbeth Cámara Huchín
Directora de Formación y Actualización Docente



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE

Dedicatorias

A mi Señor Padre (+) por ser una fuente de inspiración para mi vida, que me dejó un legado de ser mejor cada día y preocuparme por mis estudios, que desde pequeño me inculco valores para ser una persona educada dentro de la sociedad y para nunca abandonar mis metas y sueños

A mi Señora Madre, que tengo la dicha de verla cada día y recibir constantes palabras de motivación de forma personal y profesional, por ser esa luz en el trayecto de esta vida, de mostrarme los hermosos frutos y bondades que tiene el prepararse cada día en lo educativo, por siempre haber luchado junto conmigo desde mi etapa inicial hasta donde me encuentro actualmente, por ello y por más ¡mil gracias madre!

A mi Esposa, por estar conmigo en las buenas y las malas, por esas noches que se me apoyaba durante el desarrollo de mi trabajo de investigación, por darme palabras de aliento cada vez que pensaba dejar mis estudios y decirme “tú puedes”, por su valioso tiempo que sacrificaba por no salir y quedarse conmigo para que yo terminara mis trabajos, a ella y su amor ¡mil gracias!

A mi Hijo, por permitirme ser su padre y mostrarle que la educación es un camino lleno de alegrías, pero también de sacrificios que llevan a enormes satisfacciones, por ser mi inspiración de ser mejor cada día, por apoyarme en las noches en mi trabajo, mostrándome muestras de cariño en varios momentos de mi vida.

Agradecimientos

A Dios, primeramente, por darme la vida, la salud y por permitir la finalización de esta etapa educativa, por estar conmigo durante toda la trayectoria de mi vida, por permitirme conocer personas maravillosas en todas las facetas de mi persona, para nunca perder la humildad y mantenerme firme en mis ideas de crecer profesionalmente.

A la Dra. Jaqueline Guadalupe Guerrero Ceh por ser una persona muy profesional en cada jornada de clase, ser un guía en el desarrollo de mi trabajo de investigación, por demostrarme ese lado humano cuando sentía que todas las puertas se me cerraban, por la paciencia en las revisiones, brindarme todo el apoyo necesario y por todo lo que me enseñó para prepararme académicamente, ¡mil gracias!

A mis Maestros, por ser parte de mi trayectoria educativa en esta Maestría de Gestión Educativa, por apoyarme a crecer de manera profesional en los trabajos de investigación que me proponían, por todas sus observaciones y sugerencias en cada clase, desde vernos a través de una forma virtual hasta conocernos de manera personal, por hacer de mi persona alguien más seguro para expresar mis criterios con argumentos válidos. ¡mil gracias!

A mi Familia, a toda mi hermosa familia que siempre se ha caracterizado por estar en todos los momentos, desde los difíciles hasta los de alegría, por darme esa motivación de no dejar mis sueños atrás.

Resumen

Este estudio desarrolla el trabajo colaborativo, enfocado a la labor que realizan los docentes en una escuela primaria rural, apoyado en el liderazgo directivo, a través de una comunicación asertiva que debe privilegiar. La pregunta de investigación es: ¿Qué acciones resultarían para favorecer la gestión educativa y el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M. de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023?; con la Hipótesis: Las acciones que favorecen la gestión educativa y el trabajo colaborativo son: fomento de prácticas innovadoras para la comunicación asertiva, apoyo entre el colectivo docente, participación activa para generar confianza en los maestros, diálogo constante entre directivo y docentes. Objetivo: Describir las acciones que favorecen la gestión educativa y el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M. de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023 El fundamento teórico está integrado por tres marcos: conceptual, referencial y contextual. La metodología: tiene un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y un diseño no experimental, transversal; se trabajó con el total de la población integrado por ocho personas; Instrumento: cuestionario denominado Fortalecimiento del trabajo colaborativo docente en la comunidad escolar; la intervención es de cuatro sesiones; etapas: diagnóstico, intervención y evaluación. Con la información obtenida se integró una base de datos en el programa Excel, se aplicó un análisis estadístico mediante el Alfa de Cronbach, con el paquete estadístico SPSS. Los principales resultados son que el trabajo colaborativo sí tiene una influencia en el aspecto pedagógico y administrativo de cada

uno de los docentes, a través de las acciones como son la comunicación asertiva y la participación activa para generar la confianza entre el colectivo, por lo tanto, la hipótesis es aceptada.

Palabras clave: Gestión educativa; Liderazgo directivo; Trabajo colaborativo; Colectivo docente.

Abstract

This study develops collaborative work, focused on the work carried out by teachers in a rural primary school, supported by management leadership, through assertive communication that must be privileged. The research question is: What actions would result in favoring educational management and collaborative work in the teaching group of the “José Ignacio Rivas” T.M. Federal Rural Primary School. from Hool, Champotón, Campeche, during the 2022-2023 school year?; with the Hypothesis: The actions that favor educational management and collaborative work are: promotion of innovative practices for assertive communication, support among the teaching community, active participation to generate trust in teachers, constant dialogue between directors and teachers. Objective: Describe the actions that favor educational management and collaborative work in the teaching group of the “José Ignacio Rivas” T.M. Federal Rural Primary School. de Hool, Champotón, Campeche, during the 2022-2023 school year. The theoretical foundation is made up of three frameworks: conceptual, referential and contextual. The methodology: has a quantitative approach, descriptive scope and a non-experimental, transversal design; We worked with the total population made up of eight people; Instrument: questionnaire called Strengthening collaborative teaching work in the school community; The intervention is four sessions; stages: diagnosis, intervention and evaluation. With the information obtained, a database was integrated into the Excel program, a statistical analysis was applied using Cronbach's Alpha, with the SPSS statistical package. The main results are that collaborative work does have an influence on the pedagogical and administrative aspect of each of the teachers, through actions

such as assertive communication and active participation to generate trust among the group, therefore the hypothesis is accepted.

Keywords: Educational management; Directive leadership; Collaborative work; Teaching group.

Índice general

Dictamen	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	viii
Índice general	xi
Lista de figuras	xiii
Lista de tablas	xv
Introducción	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción de la situación problema	5
1.2 Pregunta de investigación	7
1.3 Objetivo	8
1.4 Justificación o importancia del estudio	8
1.5 Hipótesis y/o supuestos	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Conceptual	14
2.2 Referencial	37
2.3 Contextual	52
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	55
3.1 Tipo de estudio	55
3.2 Ubicación y tiempo del estudio	56
3.3 Sujetos participantes	57
3.4 Instrumentos para acopio de información	59

3.5 Procedimientos	60
CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES	65
4.1 Análisis e interpretación de resultados	65
4.2 Discusión	107
4.3 Conclusiones	109
4.4 Recomendaciones	112
REFERENCIAS	114
ANEXOS	122

Lista de figuras

Figura 1. Sexo de los encuestados	66
Figura 2. Edades de los docentes	66
Figura 3. Antigüedad	67
Figura 4. Número de grados	67
Figura 5. Pregunta 1	68
Figura 6. Pregunta 2	69
Figura 7. Pregunta 3	70
Figura 8. Pregunta 4	71
Figura 9. Pregunta 5	72
Figura 10. Pregunta 6	73
Figura 11. Pregunta 7	74
Figura 12. Pregunta 8	75
Figura 13. Pregunta 9	76
Figura 14. Pregunta 10	77
Figura 15. Pregunta 11	78
Figura 16. Pregunta 12	79
Figura 17. Pregunta 13	80
Figura 18. Pregunta 14	81
Figura 19. Pregunta 15	82
Figura 20. Pregunta 16	83
Figura 21. Pregunta 17	84
Figura 22. Pregunta 18	85
Figura 23. Pregunta 19	86
Figura 24. Pregunta 1	89
Figura 25. Pregunta 2	90
Figura 26. Pregunta 3	91
Figura 27. Pregunta 4	92
Figura 28. Pregunta 5	93

Figura 29. Pregunta 6.....	94
Figura 30. Pregunta 7.....	95
Figura 31. Pregunta 8.....	96
Figura 32. Pregunta 9.....	97
Figura 33. Pregunta 10.....	98
Figura 34. Pregunta 11.....	99
Figura 35. Pregunta 12.....	100
Figura 36. Pregunta 13.....	101
Figura 37. Pregunta 14.....	102
Figura 38. Pregunta 15.....	103
Figura 39. Pregunta 16.....	104
Figura 40. Pregunta 17.....	105
Figura 41. Pregunta 18.....	106
Figura 42. Pregunta 19.....	107

Lista de tablas

Tabla 1. Matrícula escolar	58
Tabla 2. Pregunta 1	68
Tabla 3. Pregunta 2	69
Tabla 4. Pregunta 3	70
Tabla 5. Pregunta 4	71
Tabla 6. Pregunta 5	72
Tabla 7. Pregunta 6	73
Tabla 8. Pregunta 7	74
Tabla 9. Pregunta 8	75
Tabla 10. Pregunta 9	76
Tabla 11. Pregunta 10	77
Tabla 12. Pregunta 11	78
Tabla 13. Pregunta 12	79
Tabla 14. Pregunta 13	80
Tabla 15. Pregunta 14	81
Tabla 16. Pregunta 15	82
Tabla 17. Pregunta 16	83
Tabla 18. Pregunta 17	84
Tabla 19. Pregunta 18	85
Tabla 20. Pregunta 19	86
Tabla 21. Pregunta 1	89
Tabla 22. Pregunta 2	90
Tabla 23. Pregunta 3	91
Tabla 24. Pregunta 4	92
Tabla 25. Pregunta 5	93
Tabla 26. Pregunta 6	94
Tabla 27. Pregunta 7	95
Tabla 28. Pregunta 8	96

Tabla 29. Pregunta 9.....	97
Tabla 30. Pregunta 10.....	98
Tabla 31. Pregunta 11.....	99
Tabla 32. Pregunta 12.....	100
Tabla 33. Pregunta 13.....	101
Tabla 34. Pregunta 14.....	102
Tabla 35. Pregunta 15.....	103
Tabla 36. Pregunta 16.....	104
Tabla 37. Pregunta 17.....	105
Tabla 38. Pregunta 18.....	106
Tabla 39. Pregunta 19.....	107

Introducción

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 041 María Lavalle Urbina, tiene tres líneas de investigación: Organización Educativa, Administración educativa y Políticas educativas al realizar un análisis de la descripción de cada una de ellas, se ha decidido ubicar este estudio en la primera línea: Organización educativa, debido a que se pretende generar conocimientos referidos al aspecto organizacional de las instituciones escolares; en este sentido la sublínea seleccionada es: Dirección, asertividad y liderazgo, tres temas que se desarrollan en este estudio, siendo el más relevante el trabajo colaborativo con el directivo, actor en la toma de decisiones para las acciones de la institución, para su correcto funcionamiento, esta condición tiene verdaderamente un compromiso responsable del cumplimiento de las metas, un buen directivo conduce al mejoramiento constante, apoya y modifica oportunamente con el objetivo de fortalecer el trabajo colaborativo para el beneficio de toda la comunidad escolar.

El tema está enfocado a la importancia del trabajo colaborativo para favorecer una adecuada vinculación entre los docentes y el director, ya que si bien a cada actor educativo le corresponde desempeñar un rol, el directivo se encarga de preparar, modificar y dirigir; se determinó elegir esta situación, ya que es una problemática existente dentro del mismo centro, pues se observa la preponderancia de trabajos individualizados; aquí se busca la forma de encauzar y apoyarse en el directivo para crear mejores ambientes de trabajo, la colaboración entre los docentes debe ser fundamental, así como un diálogo y una comunicación constante, lo relevante de la

situación es que nos vemos enfrentando una contingencia sanitaria y ello no ha permitido un mejor trabajo, sin embargo, no podemos detenernos y seguir en la búsqueda de mejores estrategias que propicien trabajos en conjunto.

La pregunta de investigación es: ¿Qué acciones resultarían adecuadas para favorecer la gestión educativa y el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023?; con la Hipótesis: Las acciones que favorecen la gestión educativa y el trabajo colaborativo son: fomento de prácticas innovadoras para la comunicación asertiva, apoyo entre el colectivo docente, participación activa para generar confianza en los maestros, diálogo constante entre directivo y docentes.

La metodología está integrada por un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y un diseño no experimental, transversal; se trabajó con el total de la población siendo de ocho personas; se utilizó el cuestionario denominado: Fortalecimiento del trabajo colaborativo en un centro escolar; se diseñó un programa con tres etapas: diagnóstico, intervención y evaluación, la intervención es de cuatro sesiones; para el análisis de datos se diseñó una base de datos y se aplicó una prueba estadística de Alfa de Cronbach.

Este informe de investigación se encuentra integrado por cuatro capítulos, los cuales seguidamente se describen:

En el **Capítulo I. Planteamiento del problema**, se encuentra integrado por cinco aspectos: descripción de la situación problema, pregunta de investigación, objetivos, justificación, apartado de hipótesis y variables con sus definiciones conceptuales, las cuales guían el rumbo del estudio.

En el **Capítulo II. Marco teórico**, se encuentra integrado por tres aspectos: marco conceptual, marco referencial y marco contextual. En el marco conceptual se concentran las aproximaciones teóricas que sustentan la investigación, el marco de referencia se encuentra integrado por una selección de artículos de nivel internacional y nacionales en donde se consultan los resultados obtenidos producto de estas investigaciones precedentes que son de utilidad en este estudio. El marco contextual refiere la descripción del lugar en que se desarrollará la investigación.

En el **Capítulo III. Metodología**, se encuentre integrado por siete aspectos: tipo de estudio, diseño de investigación, ubicación, tiempo de estudio, sujetos participantes (población y muestra), instrumentos para acopio de información y procedimientos.

Finalmente, el **Capítulo IV. Resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones**, se encuentra integrado por cuatro aspectos: análisis de los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones, en los cuales se describen los datos obtenidos de los dos instrumentos aplicados en la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas”, los cuales serán relacionados con el planteamiento del problema.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la institución educativa existen situaciones que han reflejado un nulo trabajo colaborativo, se prefiere lo individualizado, ya que a los profesores les resulta más fácil porque les evita estar buscando, localizando o llamando a otros compañeros y les ofrece mayor disponibilidad del tiempo, por otra parte se observa que existe la demora en el cumplimiento de algunos trabajos planificados por parte de los otros docentes en el argumento de que tienen diversas comisiones; la mayoría manifiesta que no conocen el uso correcto de las aplicaciones o plataformas electrónicas con que se le solicitan los productos, ello crea motivos de enemistad y problemas personales. Es por ello, que es necesario establecer la forma en la que el liderazgo directivo puede ayudar a establecer un mejor clima organizacional dentro de la escuela, crear mejores lazos afectivos entre los docentes para que trabajen conjuntamente y compartan sus experiencias que de algún modo les han dado resultado.

La educación debe formar ciudadanos con criterios propios, ante ello esos procesos deben permitir a los actores educativos nuevas actualizaciones, (Rodríguez, 2011, citado por Espinoza, et al., 2021) “El proceso educativo de hoy, permite formar a los futuros ciudadanos trabajadores y responsables encargados de conducir hacia la mejora permanente de la sociedad” (p. 2) Podemos tener la certeza de que la educación es el único medio para salir de la ignorancia y transformar a una sociedad.

Los directores desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los centros escolares, deben basarse no solamente en aspectos administrativos, sino avanzar en el campo de acompañamiento pedagógico, (OCDE, 2019, citado por Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. 2017) se menciona que “Una función esencial del liderazgo directivo es asegurar que tanto los estudiantes como los docentes puedan, de manera continua, aprender, desarrollarse y adaptarse a entornos cambiantes” (p. 5). Ante los cambios que nos presenta la sociedad actual, es indispensable estar actualizados y a la vanguardia en diversos aspectos como la tecnología, la ciencia y el conocimiento, ante ello el directivo debe fomentar el desarrollo de cada una de estos aspectos.

1.1 Descripción de la situación problema

La educación en nuestro país ha tenido cambios a lo largo del tiempo, las condiciones no son las mismas y esto es y ha sido un factor importante: el avance de las nuevas tendencias pedagógicas, el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los nuevos planteamientos educativos, los Libros de Texto Gratuito (LTG), el crecimiento de las sociedades, entre otros, todo han llevado a integrar relaciones sociales con más individuos, creando relaciones socio afectivas en distintas organizaciones o ámbitos laborales, pero para que exista una adecuada conformación en los centros educativos hay que dirigir acciones encaminadas para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

La importancia de este apartado radica en que reconoce la relación significativa que existe entre la percepción del liderazgo directivo y la colaboración de los docentes en el nivel primaria. La situación se desarrolla en una escuela primaria rural, turno matutino, ubicada en la localidad de Hool, municipio de Champotón, en el Estado de Campeche, la plantilla está integrada por un directivo efectivo, siete docentes frente a grupo, un docente de educación física, un personal de apoyo, que se encarga de la limpieza, tiene una matrícula escolar aproximada de 126 estudiantes, debido a las constantes altas y bajas de éstos.

El Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) es una acción encaminada a trabajar en ocho ámbitos; este estudio se enfoca al ámbito número dos, prácticas docentes y directivas, las cuales presentan una situación problemática que requiere replantear: objetivos, metas, acciones, evaluación y seguimiento, con la finalidad de lograr un adecuado rendimiento académico que impacte en todos los actores educativos, ya que involucra a las autoridades escolares como son la supervisión escolar, la dirección de la escuela, los maestros, los padres de familia y el eje central de la educación los niños, niñas y adolescentes, en este programa se ha detectado la problemática de la falta de cooperación entre compañeros y se ha propuesto distintas estrategias que conllevan a reforzar el liderazgo directivo a fin de favorecer una colaboración efectiva; es de considerar que la contingencia está presente y por ello de igual manera se busca la forma en que puedan apoyar los trabajos a distancia.

Para precisar el tema se construyó una serie de preguntas que permite el acercamiento a la situación problema, las cuales se presentan a continuación:

¿Qué significa para los docentes tener liderazgo directivo en una escuela primaria?

¿De qué forma el liderazgo directivo favorece los ambientes de colaboración entre los docentes?

¿Qué liderazgo directivo favorece la comunicación entre todos los docentes?

¿Qué acciones brindarían una mejor comunicación con los docentes?

¿Qué diferencia existe entre trabajo colaborativo y trabajo cooperativo?

¿Cuáles son las otras actividades que requieren trabajo colaborativo aparte de sus trabajos escolares?

¿Cómo es la conformación de los equipos de trabajo colaborativo?

¿Qué estrategias de aprendizaje se pueden realizar con el trabajo colaborativo?

¿Cuáles serían los beneficios del trabajo colaborativo en el colectivo docente?

¿Cómo evalúa sus habilidades en el trabajo colaborativo?

1.2 Pregunta de investigación

Por todo lo anteriormente expuesto, nos lleva a reflexionar en la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué acciones resultarían adecuadas para favorecer la gestión educativa y el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M. de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023?

1.3 Objetivos

Objetivo general

Describir las acciones que favorecen la gestión educativa y el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M. de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023.

Para cumplir con el objetivo general se establecen los siguientes

Objetivos específicos:

- Identificar las acciones que favorecen la gestión educativa y propician el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M. de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023.
- Desarrollar estrategias que mejoren la gestión educativa y el trabajo colaborativo en el colectivo docente de la Escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas” T.M. de Hool, Champotón, Campeche, durante el ciclo escolar 2022-2023.

1.4 Justificación o importancia de estudio

Esta investigación tiene el propósito de conocer el acercamiento al trabajo que realizan cotidianamente el directivo y los docentes, reconociendo que la suma conjunta de todos los maestros brinda grandes resultados en la enseñanza e impactará en los

alumnos, es por ello que entre las razones que motivan al trabajar con este tema, es para tener un panorama mejor de las situaciones en que se ven involucrados los docentes de un plantel escolar y lograr este sea reconocida con los trabajos de forma colaborativa y encaminarla al éxito.

Esta temática adquiere mayor relevancia a causa de la pandemia por el virus SARS COVID-19, algunos docentes tienen dificultades para el uso correcto de las redes sociales, la creación de grupos de WhatsApp, el uso de la computadora con plataformas digitales, esto conlleva a la necesidad de fomentar y compartir con los colegas información sobre estos temas.

La pandemia por COVID 19, nos ha dejado grandes enseñanzas, las cuales se ven reflejadas en el proceso educativo, se tuvo que adaptar a las nuevas condiciones que se generaban, sin duda alguna los maestros fueron parte importante en este grandísimo proceso; como agentes de cambio se desarrolló un acercamiento a nuevas estrategias de enseñanza, entre ellas las clases virtuales por medio de distintas plataformas, evaluaciones utilizando diversas aplicaciones, formularios para conocer las situaciones de las familias y siempre procurar mejorar paulatinamente; esto ha sido un trabajo arduo; no podemos estar satisfechos con todo, pero sí con la mirada firme de seguir trabajando en la mejora continua.

La colaboración entre los docentes en los tiempos de pandemia, tiene importancia en el entendido de que todos aprenden de todos, ya que se tiene que aportar ideas para el mejoramiento de las prácticas educativas; este aspecto permite

socializar con los demás individuos y dan idea clara de que si se suman esfuerzos se logran avances enormes en cualquier aspecto laboral, académico, profesional y lo más importante crean lazos afectivos.

Dirigir bien el trabajo es uno de los procesos más dinámicos de cualquier organización, es muy importante este factor ya que podemos considerarlo como el guía como el organizador de un trabajo que quiere implantar cambios eficientes en su estructura organizacional para conseguir un logro determinado, ahí es donde entra la intervención de un liderazgo efectivo para lograr que existan las condiciones propicias para generar y ampliar la colaboración.

El beneficio que tendría para la escuela es que se crearían mejores ambientes de convivencia entre los maestros, se asumiría el compromiso y responsabilidad por apoyar a sus compañeros, se fomentaría una participación por parte de todos los que integran la institución, a esto se le agrega la generación de autoestima de cada participante y la confianza para compartir las dificultades o practicas exitosas con los colegas.

1.5 Hipótesis y/o supuestos

Acerca de la definición de la hipótesis Hernández, R. et al. (2018) expresa que:

Las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno o problema investigado formuladas como proposiciones o afirmaciones y constituyen las guías de un estudio. Indican lo que tratamos de probar y, por así decirlo, toman la estafeta de parte del planteamiento del problema para determinar el curso de la indagación en la ruta cuantitativa (p. 124)

En este sentido seguidamente se describe la hipótesis:

Hi Las acciones que favorecen la gestión educativa y el trabajo colaborativo son: fomento de prácticas innovadoras para la comunicación asertiva, apoyo entre el colectivo docente, participación activa para generar confianza en los maestros, diálogo constante entre directivo y docentes.

Las variables de esta investigación se definen conceptual y operacionalmente:

Definición conceptual

Liderazgo directivo: (Pozner, 2000, citado por Reyes, V., Trejo, M., y Topete, C., 2017). “El liderazgo es un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9)

Trabajo colaborativo: (Guitert y Giménez, 1997, citado por Sánchez, O., Ordoñez, C., Toledo J., 2018). “Proceso en el que cada individuo aprende más de lo

que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. El trabajo colaborativo se da cuando existe una reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimiento”. (p. 4)

Centro escolar: (Bolívar, 1999, citado por Maldonado, M., 2000) “Consideran al centro escolar como la piedra angular de las transformaciones positivas que debe sufrir la educación para superar las deficiencias conocidas y, al docente, como el guía de los procesos innovadores que lleven a la institución escolar a convertirse en unidad básica de cambio”. (p. 3)

Colectivo docente: (Souto, 1999, citado por Torres. R., Serrano, J., 2007) “Grupo de formación como aquel conjunto construido por personas que se reúnen con el fin de lograr nuevos desarrollos para una función, un rol profesional. Es a partir de la interacción de la posibilidad de intercambio, de los procesos compartidos que la formación se produce”. (p. 9)

Definición operacional

Liderazgo directivo: Esta variable se medirá con el cuestionario titulado Liderazgo escolar para el fortalecimiento del trabajo colaborativo. Parte II. Colectivo docente. (Anexo 9)

Trabajo colaborativo: Esta variable se medirá con el cuestionario titulado Liderazgo escolar para el fortalecimiento del trabajo colaborativo. Parte II. Colectivo docente (Anexo 9)

Centro escolar: Esta variable se medirá con la observación obtenida de la intervención. Parte II. Colectivo docente. (Anexo 9)

Colectivo docente: Esta variable se medirá con la observación obtenida de la intervención. Parte II. Colectivo docente. (Anexo 9)

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se reflexiona sobre los elementos que fundamentan esta investigación, se integra en tres aspectos: conceptual, referencial y contextual; el primer marco describe los conceptos y teorías que fundamentan el tema de estudio, el segundo marco presenta una selección de artículos relacionados con las problemáticas, en el ámbito nacional e internacional, en el tercer marco se aborda las características del lugar en el que se desarrolla el análisis.

2.1 Conceptual

2.1.1. Áreas de oportunidad en el colectivo docente

La escuela es una institución que educa para la vida, en ella es necesario aprender a convivir con todos los integrantes, sin embargo, en la práctica como institución social, resulta con distintos dilemas al surgir los conflictos. La escuela se puede construir en un espacio de hostilidades para todos los miembros: directivos, docentes y personal de apoyo, en la actualidad es común encontrar este tipo de desafíos, tal vez se deba a la falta de valores en la sociedad moderna, situación que se refleja en la vida cotidiana.

La Ley General del Servicio Profesional Docente, aprobada el 19 de enero de 2018, define a la escuela como:

Al plantel en cuyas instalaciones se imparte educación y se establece una comunidad de aprendizaje entre alumnos y docentes, que cuenta con una estructura ocupacional autorizada por la Autoridad Educativa u Organismo Descentralizado; es la base orgánica del sistema educativo nacional para la prestación del servicio público de Educación Básica o Media Superior (p. 2)

Dentro de las escuelas se debe reconocer el potencial de cada uno de los docentes que integran el colectivo, ubicar las áreas de oportunidad y aprovecharlas para un crecimiento eficiente y eficaz; estas áreas deben ser un pilar para el punto de partida ante los sucesos que puedan surgir dentro de las escuelas, no hay que minimizar, los conflictos están ahí, pero con una mirada firme hay que detectarlas, no dejando a un lado las acciones sólidas que ayudarán a fomentar la erradicación de las problemáticas.

La escuela está conformada por diversos actores educativos, que integran el colectivo docente, los cuales son: director, maestros, padres de familia, alumnos, éstos en derivadas ocasiones tienen situaciones que impiden que se desarrollen acciones para un buen trabajo escolar, que propicie e impacte aprendizajes profundos, es decir, se presentan circunstancias dentro del interior del plantel que causan conflictos, ello provoca que los agentes escolares pierdan el interés o no tomen una actitud adecuada frente a las actividades; las realizan de un modo indiferente, solo con la finalidad del cumplimiento; es ahí donde no se da una correcta relación de reciprocidad, lo cual conlleva a resultados mínimos en lo cognitivo.

La escuela debe tomar decisiones importantes en la solución de conflictos, para llevar un proceso gradual y paulatino, sin embargo, si las que se determinan no son propicias crearán un declive en el plantel, por ello es de importancia que todos los miembros participen activamente, dando a conocer su opiniones y puntos de vista. Detectar la problemática de un plantel resulta fundamental, pero es preferible prever o tener las herramientas para darle el seguimiento necesario y eliminarla; la idea de las propuestas es fundamental para prevenir situaciones que surjan.

La escuela “José Ignacio Rivas” turno matutino, presenta dificultades dentro de la institución escolar por situaciones suscitadas en tiempos pasados y presentes relacionadas a conflictos internos, esto se refleja en las jornadas laborales, causando que las actividades que se desarrollan no se realicen de forma óptima.

Los conflictos escolares siempre están presentes en las instituciones, cambiando las magnitudes, intensidades y protagonistas, por ejemplo se suscitan problemas entre profesores, entre maestros y alumnos; conflictos entre directivos y docentes; esto es una muestra de las múltiples situaciones conflictivas que se viven y seguirán viviendo; lo realmente interesante es la búsqueda de propuestas que encaminan a la escuela a un funcionamiento adecuado, por ello un requisito fundamental en los planteles es el desempeño de un liderazgo directivo, con el único objetivo de dar una transformación a los conflictos, (Jares, 1991, citado por Pérez, E., y Gutiérrez, D. 2016) se entiende por conflicto: “Un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores

antagónicos o tienen intereses divergentes, es decir, el conflicto es en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos". (p. 3)

Desde que existan las organizaciones sociales, estarán presentes los conflictos, ya que cada ser humano posee pensamientos diferentes, lo que para uno es adecuado, para otro resulta innecesario, de ahí se desprenden las incoherencias, propiciando malos entendidos; lo anterior tiene una estrecha relación con la formación de valores, por ello es necesario fortalecer éstos desde etapa temprana.

Los conflictos se ubican en todos los ámbitos de la vida cotidiana, laboral, familiar y no podía excluirse el educacional, (Jares, 1991, citado por Pérez, E., y Gutiérrez, D. 2016) hacen mención de tres tipos de conflicto:

El conflicto desde la perspectiva de control. La concepción tradicional del conflicto, lo califica como una confrontación bélica, algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, riña, pelea, discusión, a nivel popular hay todo un vocabulario que se ha desarrollado para hablar del fenómeno de conflictividad humana y, en consecuencia, como una situación que hay que corregir, y, sobre todo, evitar. (p. 3)

Este panorama da a entender que los conflictos están inmersos en la vida social, pero algunas de ellas se salen de fuera de control, utilizando palabras con la intención de agresión a los semejantes cayendo en actos de violencia en contra de nuestros semejantes.

El conflicto desde la perspectiva interpretativa: Desde esta perspectiva, la necesidad de afrontar y resolver los conflictos se centra en la necesidad de mejorar el funcionamiento del grupo y/o de restablecer o perfeccionar la comunicación y las relaciones humanas a través del entendimiento de las subjetividades personales. (p. 5)

Las sociedades se ven en la exigencia de mejorar ese lazo afectivo entre sus miembros, por ello hay que buscar alternativas de solución ante los conflictos; esto contribuirá al mejoramiento en la toma de acuerdos, siempre hay que buscar caminos de pacificidad y teniendo como principal vía la comunicación.

El conflicto desde la perspectiva crítica: Desde la perspectiva crítica, el conflicto no sólo se ve como algo natural, inherente a todo tipo de organizaciones y a la vida misma, sino que, además, se configura como un elemento necesario para el cambio social. (p. 6)

Dentro del contexto escolar existen relaciones socio-afectivas entre los integrantes, derivado de ello es útil analizar los procesos de convivencia y filiación a grupos, como espacios que se consolidan; es así que en cada institución socializadora se construyen relaciones y antagonismos que dan sentido de pertenencia, a éstos se les llama una estructura en las organizaciones educativas.

Primeramente, tendríamos que reflexionar sobre la definición de organización, (Morales, 2000, citado por Cantón, I. 2003):

Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores. (p. 3)

Existen diversos tipos de organizaciones, que si bien, tienen la finalidad de buscar mejoras en lo que se dedican, hay otras que no tienen una organización apta, reflejando una productividad de baja calidad.

El tipo de organización depende en gran medida de las personas que lo integran, pero no bastaría solo ello, se deben considerar otros puntos fundamentales para que se tenga éxito en lo que se pretende, tales como una correcta actitud de cada integrante, iniciativa, interés, participación, confianza en sí mismo y el diálogo constante con los distintos niveles jerárquicos.

Los centros escolares que tienen rendimientos cognitivos adecuados, reflejan una estructuración bien planeada, cada integrante ya conoce las responsabilidades que le competen, sin embargo hay que tener presente que toda organización puede tener variables, lo que para uno puede ser adecuado en una zona urbana no aplica en una zona rural, entonces bastaría tener revisiones periódicas de lo que se está desarrollando y tomar en cuenta puntos fundamentales como el contexto cultural, las habilidades de cada docente, características del alumnado, condiciones económicas en que se encuentran, entre otras.

Ahora, dentro de estas organizaciones existen grupos primarios o secundarios, que los integrantes van conformando o se suman a los existentes, en ellos podemos observar que, ocasionalmente, dentro del terreno laboral, varios se agrupan compartiendo situaciones comunes de la vida cotidiana.

El término grupo tiene un campo amplio de acepciones, indica una unidad pequeña de individuos como una colectividad, institución, sociedad o una multitud, pero es necesario preocuparse por el efecto de ciertas personas sobre otras, por ello es importante identificar el cómo surgen los grupos.

Domínguez, M. (2004) define los grupos formal e informal, a continuación, se presenta cada uno:

Formal: Se asocia casi exclusivamente a la organización, se caracteriza por ser:

- Producto de una planificación racional por parte de la dirección de la empresa o en general por parte de la cúspide y sus órganos directivos.
- Expresión material de las condiciones teóricas de las estructuras de trabajo, comunicación y poder.
- Tiene un carácter normativo formal, consistente en prescripciones y regulaciones que afectan a personas y situaciones.
- Está orientado al logro de un fin. (p. 4)

Esto tipo de grupo se basa en una jerarquización, las conductas se ven apegadas a comportamientos adecuados, proponen metas a corto, mediano y largo plazo.

Informal: Se asocia indistintamente a la organización y al grupo, presenta las siguientes características:

- Es resultado de una serie de procesos espontáneos de la interacción entre compañeros que se encuentran en contacto directo.
- Es la expresión de las condiciones de las estructuras de trabajo, comunicación y poder.
- Esta orientada a la necesidades y experiencias personales de los miembros del grupo. (p. 5)

En las instituciones educativas, los profesores tienen diferentes estilos, ya que todos tienen una formación y trayectoria irreplicable, es un vínculo educador-método-conocimiento-educando, y con base en éste desarrollan su práctica educativa, que se identifica con ciertas estrategias o métodos de enseñanza; también tienen una relación muy estrecha con los educandos; que no pueden ser vistas como cortes individuales sino como acciones colectivas.

(Cooley, 1909, citado por Gallego, S., 2011) explica al grupo primario:

Primario. Un pequeño grupo social cuyos miembros comparten relaciones personales y duraderas Unidos por relaciones por relaciones primarias, por lo general, los individuos que pertenecen a un mismo grupo primario pasan juntos gran parte de su tiempo, ocupados en un conjunto amplio de actividades comunes y sienten que se conocen entre sí bastante bien. (p. 4)

Las relaciones existentes se dan de forma personal, en grupos pequeños, por ello si alguien que pertenece al grupo se ausenta, no deja de ser importante, las relaciones persisten por mucho tiempo.

Se plantea de igual forma la importancia del grupo secundario, (Macionis y Plummer, 2011, citado por Gallego, S., 2011) definen “Secundario: Es un grupo social grande e impersonal cuyos miembros persiguen un interés o actividad específica (p. 4)” son grupos numerosos con varios integrantes que buscan lograr metas comunes.

2.1.2. Estrategias de mejora

La educación en México se ha visto situado en diferentes paradigmas, con cambios constantes, pero siempre éste latente el mejoramiento educativo, procurando alcanzar mejores estándares de calidad.

El quehacer diario de los docentes, su experiencia en las aulas y en la comunidad escolar son procesos que requieren la interacción, el diálogo entre pares y el apego a las disposiciones aplicables. Con esta visión, la Secretaría de Educación Pública recupera y refuerza la figura del Consejo Técnico Escolar, pues es ahí donde

se detectan los retos y se traza el camino rumbo a una mejora constante, en la que cada uno tiene un papel crucial.

Los consejos escolares inician en el año 2013, estando como presidente de la república mexicana el Lic. Enrique Peña Nieto, sus antecedentes se encuentran en los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, por los que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias, respectivamente, donde se caracteriza al consejo técnico consultivo como un órgano de apoyo al director y se le atribuyen tareas educativas, organizativas y administrativas, siendo estas últimas las de mayor peso. Situación que prevalece y que lo hace ver como un espacio para la toma de decisiones que poco tienen que ver con la vida académica de la escuela.

Previo al desarrollo de los Consejos Técnicos Escolares (CTE) en cada institución, se imparten los Consejos Técnicos de Zona (CTZ), la cual es convocada por la autoridad en funciones de supervisión, siendo un espacio donde los directivos discuten, analizan, retroalimentan, interactúan se actualizan, deciden y proponen, sobre asuntos relacionados a la gestión de cada uno de los planteles que tienen a su cargo.

Los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica, se encuentran en el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 15/10/17 en el que se establece el CTZ.

Es un órgano colegiado que se constituye como un espacio propicio para el análisis, la deliberación, el intercambio y la toma de decisiones que contribuyan a la mejora de los asuntos educativos de las escuelas de la zona escolar; está conformado por el supervisor escolar, los supervisores de educación especial y educación física, los asesores técnico pedagógicos y los directores de las escuelas a su cargo (p. 4)

En los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares en la Educación Básica expedidos en el año 2013, como parte de una reforma educativa en la que se desarrolla la idea de la autonomía escolar, se determina que los centros escolares pueden tomar sus propias decisiones en cuanto a su gestión, tanto de los recursos económicos, como en la organización de las diversas actividades que refuercen los aprendizajes de los educandos, por lo que:

El Consejo Técnico Escolar es el colegiado integrado por el director y la totalidad del personal docente de cada escuela encargados de planear y ejecutar decisiones comunes dirigidas a que el centro escolar, de manera unificada, se enfoque a cumplir satisfactoriamente su misión. (p. 8)

En los CTZ se comparten las experiencias de los directivos mencionados en sus prácticas de gestión y administración, siendo éstas una forma de dirigir los esfuerzos hacia el mejoramiento en los centros educativos, ayudando a la toma de mejores soluciones.

Los CTE son apremiantes para la reflexión de las prácticas pedagógicas, analizar las dificultades por las que están atravesando los estudiantes y tratar de solucionarlas con nuevas propuestas; es un espacio en donde la experiencia es el punto de partida, pues reflexionar sobre el quehacer cotidiano en el campo educativo resulta fundamental para identificar metas y objetivos.

Esto adquiere relevancia en la autonomía que se le brinda a cada institución escolar, ya sea pública o privada, pero que tome las decisiones que mejor le favorezcan a los agentes educativos.

Al inicio del ciclo escolar 2013-2014, deben restituirse los CTE para formalizar su organización y funcionamiento, a fin de contar, a diferencia del consejo técnico consultivo, con un órgano colegiado que en corresponsabilidad con las autoridades educativas federales y estatales, vigile y asegure el cumplimiento de los principios y fines de la educación básica considerados en la normatividad vigente.

La Ley General de Educación publicada el 30 de septiembre de 2019 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), en su título cuarto capítulo uno señala:

Artículo 90. Las maestras y los maestros son agentes fundamentales del proceso educativo y, por tanto, se reconoce su contribución a la transformación social. La revalorización de las maestras y maestros persigue los siguientes fines:

- I. Priorizar su labor para el logro de metas y objetivos centrados en el aprendizaje de los educandos.
- II. Fortalecer su desarrollo y superación profesional mediante la formación, capacitación y actualización.
- III. Fomentar el respeto a la labor docente y a su persona por parte de las autoridades educativas, de los educandos, madres y padres de familia o tutores y sociedad en general; así como fortalecer su liderazgo en la comunidad.
- IV. Reconocer su experiencia, así como su vinculación y compromiso con la comunidad y el entorno donde labora, para proponer soluciones de acuerdo a su contexto educativo.
- V. Priorizar su labor pedagógica y el máximo logro de aprendizaje de los educandos sobre la carga administrativa.
- VI. Promover su formación, capacitación y actualización de acuerdo con su evaluación diagnóstica y en el ámbito donde desarrolla su labor.
- VII. Impulsar su capacidad para la toma de decisiones cotidianas respecto a la planeación educativa.
- VIII. Otorgar, en términos de las disposiciones aplicables, un salario profesional digno, que permita a las maestras y los maestros de los planteles del Estado alcanzar un nivel de vida decoroso para ellos y su familia; arraigarse en las comunidades en las que trabajan y disfrutar de vivienda digna; así como

- disponer del tiempo necesario para la preparación de las clases que impartan y realizar actividades destinadas a su desarrollo personal y profesional.
- IX. Respetar sus derechos reconocidos en las disposiciones legales aplicables. (p. 32)

Da a conocer que los maestros son parte importante en el desarrollo de la educación del país, y que requieren de un proceso de formación, capacitación y actualización docente, que les permitirá tener mejores herramientas para brindar una enseñanza de excelencia; las leyes que rigen el sistema educativo tienen la finalidad de fortalecer cada una de las competencias: habilidades, destrezas y conocimientos de los docentes; la educación en nuestro país debe avanzar conforme a las necesidades que se presentan; se asume que los agentes de cambio en la transición son los maestros, por ello la revalorización de su función educativa hará que las nuevas generaciones la estimen y vayan adaptándose a los cambios sustanciales de la sociedad.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, publicada el 12/17/2019 en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en su línea dos establece como derecho a la educación:

Ante esta circunstancia, el gobierno federal se comprometió desde un inicio a mejorar las condiciones materiales 51 de las escuelas del país, a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación y a revertir la mal llamada reforma educativa. La Secretaría de Educación Pública tiene la tarea de dignificar los centros escolares y el Ejecutivo federal, el Congreso de la Unión y el magisterio nacional se encuentran en un proceso de diálogo para construir un nuevo marco legal para la enseñanza. (p. 42)

Al transcurrir los años en el sistema educativo de nuestro país, se han visto cambios importantes y en ello se plasma en mejoramiento en los consejos técnicos escolares, la Secretaría de Educación Pública, emite en el año 2017 el Acuerdo

número 15/10/17, por el que se emiten los lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en su Capítulo I en las disposiciones generales en su artículo tercero expresa que:

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es el órgano colegiado de mayor decisión pedagógica de cada Escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes del alumnado de la misma. Está integrado por el o la directora y el personal docente frente a grupo, incluido el de Educación Física, Especial, Inglés, Cómputo y de asesoría técnico pedagógica, entre otros, así como el que se encuentra directamente relacionado con los procesos de enseñanza y aprendizaje del alumnado (p. 13).

Los Consejos Técnicos Escolares (CTE) representan las áreas de oportunidad en el colectivo docente, es el máximo órgano dentro de un centro escolar, fomentando las redes de apoyo, con la finalidad del intercambio de experiencias, de un sentido crítico e informado, de igual modo facilitar el trabajo entre los compañeros.

Las reuniones de los Consejos Técnicos Escolares (CTE), son espacios que invitan a explorar, conocer y participar en los proyectos de la escuela; en pleno siglo XXI se debe tener una mirada seria y profesional, que permita lograr una mejora de resultados en los distintos niveles y modalidades; al respecto (González, 2014, citado por Luna, A. 2022), da a conocer el papel que ha adquirido el Consejo Técnico Escolar como parte negociadora entre docentes y autoridades, favoreciendo el trabajo colaborativo.

Podemos reflexionar que estos espacios deben servir para unificar experiencias y buscar un cambio en las ideas y en las formas de trabajo, en los que adquiere

importancia el trabajo colegiado, las reuniones periódicas del CTE son de utilidad cuando se complementan las experiencias pedagógicas con el objetivo de apoyarse mutuamente; sin embargo, existen situaciones en la que los participantes se ven afectados en respuesta de sus prácticas educativas, como lo señala el texto siguiente (González, 2014, citado por González, R., De la Garza, C., y De León M. 2017):

Trabajar colaborativamente no resulta sencillo, sobre todo cuando lo que se analiza es la propia práctica docente, ya que allí los participantes se ven expuestos a los ojos de sus compañeros y les cuesta mucho trabajo aceptar las críticas que sobre todos sus actos se expresan. Ello aunado a la dificultad de los sujetos de percibirse a sí mismos. (p. 5)

Es de suma importancia, que en la toma de decisiones se involucre a todos los participantes, para que cuando se dé uso de la voz, se realice una escucha atenta y se revisen las estrategias que se proponen.

En el mismo acuerdo, pero en su Capítulo III, se precisan los aspectos de la misión y los propósitos del CTE, en él se describen cuatro puntos fundamentales que permitirá el funcionamiento eficiente de los Consejos Técnicos Escolares en la Educación Básica, de los cuales se han seleccionado los incisos c y d que se alinean a este estudio:

c) Establecer acciones, compromisos y responsabilidades de manera colegiada para atender las prioridades educativas de la escuela con la participación de la comunidad escolar.

d) Fomentar el desarrollo profesional del personal docente y directivo de la escuela en función de las prioridades educativas. (p. 9)

En los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de educación básica, surge un programa de apoyo con la intención de ayudar a la escuela en la realización de los trabajos, en el que se destacan los

compromisos asumidos en las reuniones periódicas para la creación de una Ruta de Mejora Escolar (RME).

Esta surge al inicio del sexenio 2012-2018, estando como presidente de la república el Lic. Enrique Peña Nieto; en todas las escuelas de nivel básico se implementa la RME, la cual pretende atender las tres prioridades educativas: que fortalezcan a la escuela. Dichas prioridades son: Mejorar los aprendizajes, Abatir el rezago educativo y Mejorar la convivencia.

La RME, es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. El Consejo Técnico Escolar deberá, de manera periódica: revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.

En los lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica se define la Ruta de Mejora Escolar como: “Sistema de gestión propio de cada escuela diseñado y acordado por el CTE, en el ejercicio de su autonomía de gestión, que incluye los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas” (p. 4)

La Ruta de Mejora Escolar es un proceso que en todo momento puede ser modificado con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos planteados, debe ser revisada constantemente y se debe fortalecer en los consejos ordinarios.

Las orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar (SEP 2014-2015), establecen los siguientes procesos: planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, seguidamente se describen cada una:

Planeación. Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

Implementación. Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.

Seguimiento. Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.

Evaluación. Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.

Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar. (p. 11)

Para establecer la Ruta de Mejora Escolar se parte de un diagnóstico de la situación educativa en la que se ubica la institución, sustentado en evidencias que

permitan identificar las necesidades, establecer prioridades, trazar metas y objetivos verificables. Para la etapa del diagnóstico es preciso partir de una mirada interna del plantel, analizar las problemáticas existentes, a qué factores se les atribuyen y tomar decisiones en colectivo que permitan su resolución, así como contribuir al seguimiento de las diversas acciones que permiten observar en que se está avanzando y las dificultades que se presentan día a día. La Ruta de Mejora Escolar es un instrumento que tiene la importancia de dirigir esfuerzos basados en el conocimiento y la contribución de todos los actores educativos, que ayuda a plantear metas y retos al inicio de cada ciclo escolar y que permite reflexionar si las acciones son las adecuadas o deben modificarse en cada periodo.

Este programa va teniendo modificaciones en los sexenios que transcurren, para el ciclo escolar 2019-2020, los colectivos docentes a través del Consejo Técnico Escolar deben elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) es una propuesta concreta y realista que, a partir de un diagnóstico amplio de las condiciones actuales de la escuela, plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares; es similar a su antecesor Ruta de Mejora Escolar (RME) aunque con algunas modificaciones.

En las orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua (SEP 2018), el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) se define como:

Una propuesta concreta y realista, que partir de un diagnóstico amplio de condiciones actuales de la escuela, plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada y en tiempos establecidos (p. 7)

Este programa debe ser realista y contextualizada, abierto en cualquier momento de los consejos técnicos escolares ordinarios, para definir nuevamente las modificaciones necesarias y favorecer aprendizajes adecuados en los niños, niñas y adolescentes, se destinan periodos y actores que son los encargados de desarrollar en tiempo y forma los acuerdos establecidos.

Dentro de las características del PEMC (2018) se encuentran:

- Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa.
- Enmarcarse en una política de participación y colaboración.
- Tener una visión de futuro.
- Ajustarse al contexto.
- Ser multianual.
- Tener un carácter flexible.
- Contar con una adecuada estrategia de comunicación (p. 8)

El Programa Escolar de Mejora Continua se basa en el aprovechamiento de los estudiantes, saber en dónde están ubicados, así mismo permite reflexionar acerca de las características del contexto escolar, el reconocimiento de la diversidad existente en cada aula y el diseño de métodos o estrategias que contribuyan al mejoramiento de los aprendizajes.

La estructura del programa está establecida por: un diagnóstico, objetivos y metas, acciones, seguimiento y evaluación, para desarrollar un diagnóstico integral centrado en los Niños, Niñas y Adolescentes, se tiene ocho ámbitos:

- A) Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos. La cual consiste en reconocer las habilidades o conocimientos más sólidos, así como los que se deben de reforzar en los estudiantes.
- B) Prácticas docentes y directivas. Hace referencia al trabajo colectivo docente, para la identificación de talentos de sus integrantes.

C) Formación docentes. Llevan a la reflexión en torno a la mejora del logro educativo en el equipo docente, si los CTE son realmente espacios para generar procesos de desarrollo profesional.

D) Avance de los planes y programas educativos. Determinan el conocimiento de los programas de estudio, la coordinación entre docentes para la enseñanza de contenidos.

E) Carga administrativa. Intenta la eliminación de procesos burocráticos dentro del plantel.

F) Desempeño de las autoridades escolares. Son las estrategias de apoyo y asesoría de las autoridades educativas.

G) Participación de la comunidad. Plantea la necesidad de hacer partícipes de forma periódica a los miembros de la comunidad, estableciendo redes formales e informales de colaboración.

H) Infraestructura y equipamiento. Es la revisión de materiales pertinentes para atender la diversidad existente en el aula, es el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles. (p. 10)

Estos puntos reconocen a todos los integrantes de la comunidad escolar y su respectiva participación en los procesos de aprendizaje, se observa la importancia de cada uno de ellos, ya que su participación es sustancial.

Para poder desarrollar este tipo de programas, es necesario contar con la participación activa de todos los actores educativos, considerando la colaboración y la comunicación como prácticas prioritarias, por ello vemos como punto fundamental el acercamiento y la propuesta de mejorar el aspecto comunicativo.

La comunicación es un concepto que es necesario en la vida del ser humano, sin ella estaríamos en un estado de desconocimiento del mundo y de la sociedad, ella posee una carga educativa, debido a que las personas que intervienen transmiten entre sí toda su realidad, ya sean sus valores sociales o sus habilidades para una interacción valiosa con las demás personas.

En la escuela, la comunicación entre los agentes escolares, directivos, profesores, padres de familia, alumnos resulta esencial y es inevitable; ella cumple papeles relevantes en el desarrollo de la personalidad a través de los procesos cognitivo-afectivos. El establecer estos nexos comunicativos debe servir para mejorar las relaciones terapéuticas. En este sentido (Hidalgo y Abarca, 1992, citado por Caballero, E., Cruz, Y., y Otero, Y. 2018) la comunicación asertiva se expresa como:

Estilo asertivo: es el estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas que parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo; plantea con seguridad y confianza lo que se quiere. Las personas asertivas poseen la habilidad para mantener el estado emocional deseado en correspondencia con las particularidades de la situación. (p. 6).

El estilo de la comunicación asertiva resulta favorable para los integrantes de cualquier organización social, por ejemplo, en una reunión durante la toma de acuerdos se debe priorizar un canal de respeto entre todos, expresar con claridad lo que se opina, aunque se pueden tener puntos de vista diversos, se debe priorizar el respeto hacia la persona, la mentalidad de cada uno. También resulta importante el tener un acercamiento comunicativo; debe de existir un estado emocional adecuado para poder resolver las problemáticas existentes, ya que si la persona pasa por una crisis las condiciones podrían volverse ásperas o mal intencionadas.

El establecer canales de comunicación, trae la creación de lazos afectivos entre los grupos sociales, se comienzan a delimitar la creación de grupos o subgrupos en una institución, ya sea pública o privada. Ahora bien, estas condiciones de búsqueda se deben quizás a las particularidades de cada ser humano: las condiciones sociales

en que viven, los puntos de vista en las que se coincide, el lugar donde radican, entre otras.

El ser humano no puede estar solo, es un ser sociable por naturaleza, ante ello en el ámbito laboral no puede quedar exenta la convivencia; existen situaciones que se presentan en el terreno educativo y en ello adquiere importancia el liderazgo, pero este concepto no debe ser sinónimo de tener el mayor de los privilegios o hacer lo que uno desee, tampoco el de tomar el papel de administrativo y dedicarse simplemente a la documentación del plantel, más encaminado a ello debe ser facilitador y reconocer las debilidades de cada integrante del grupo para convertirlas en fortalezas.

El liderazgo directivo viene a retomar un papel fundamental en el trabajo y quehacer educativo, resulta de algún modo, una gran responsabilidad el brindar un acompañamiento adecuado a los docentes, pues es conveniente que exista un clima socio afectivo para expresar las inquietudes, opiniones o puntos de vista, pero creando un ambiente de respeto entre todos los colegas.

El liderazgo en organizaciones sociales como los centros educativos debe tener características propias, como lo señala (Carlos Renk, 2002, citado por Delgado, N., y Delgado, D. 2003)

La primera es conocerse; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir (p. 4).

Ser un líder significa ser un agente transformador para crear mejores ambientes afectivos entre los que conforman el centro de trabajo; toda institución escolar debe contar con líderes, que busquen la mejora continua de todos los agentes educativos; que realicen una adecuada gestión y administración en la escuela de manera que logre diseñar situaciones en las que se involucre a todo sus integrantes, conociendo sus opiniones o puntos de vista, haciéndolos participes de los acuerdos que se tomen en el centro escolar, esto ayudará a no excluir a nadie y servirá para la mejora de los lazos sociafectivos entre los integrantes.

Los líderes deben fomentar diferentes habilidades que lleven a crear ambientes que inspiren confianza a los integrantes de una organización (Peter Druker, citado por Delgado, N., y Delgado, D. 2003) señalan:

La tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad." Pero también señala que: "en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero (p. 5)

Ser líder en un contexto social como son los centros educativos demanda la responsabilidad en la toma de decisiones por lo que es prioritario realizar diferencias entre situaciones ordinarias y situaciones urgentes en las que no sea posible la reunión del colectivo docente.

En estos tiempos surge una barrera: la contingencia causada por el virus SARS COV-2, que ha traído un alto índice de rezago educativo en todos los niveles escolares,

desde el inicial, básico, medio superior y superior, es invaluable los esfuerzos que se han realizado para efectuar la enseñanza; todos los actores educativos se tuvieron que adaptar de alguna forma, el uso de las computadoras, celulares, medios televisivos, aplicaciones y plataformas, un momento difícil en la educación de todo el mundo, sobre todo de las clases sociales más vulnerables, de ahí bastaría hacernos la siguiente cuestión ¿Cuáles son los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante la pandemia?

Se tienen cuatro conceptos, los cuales se plantean a continuación por Villafuerte J; Cevallos D. (2021) menciona al liderazgo adaptativo, resiliente, colectivo y transformador, a continuación, se describen:

Liderazgo adaptativo. Hace uso de la empatía y de los aspectos humanos para equilibrar los elementos operativos organizacionales en búsqueda de la superación de la crisis.

Liderazgo resiliente. Este tipo de liderazgo requiere de personas con altas competencias emocionales.

Liderazgo colectivo. Se procura la comprensión y resolución de los problemas que emergen en escenarios cambiantes desde procesos de construcción colectiva. Para lograrlo se requiere de vínculos de confianza, honestidad y compromiso entre los miembros de la organización.

Liderazgo transformador. Este estilo de liderazgo promueve la cultura escolar de justicia social para colaborar con las familias y expandir el capital social estudiantil. La dimensión crítica del liderazgo transformacional permite a las personas líderes asegurar que los estudiantes dispongan de ambientes de aprendizaje más equitativos y el rediseño de las prácticas pedagógicas en el contexto escolar. (p. 17).

Cada persona fomenta en su centro de trabajo características que los diferencian de otros, ante ello surgen individuos que son líderes y que poseen ciertas influencias sobre un grupo determinado, sin embargo existen diferentes aspectos que lo llegan a definir, las decisiones que toman en determinados momentos hacen que

cada colectivo se llegue a unir o disolver en incertidumbres; el liderazgo es esencial en cualquier área de trabajo, la empatía es fundamental para sentirse parte del grupo, saber identificar las emociones humanas y la búsqueda de resolución de conflictos son indispensables para la consolidación de las personas que tienen cargos directivos, sin embargo, la responsabilidad y el compromiso son los atributos fundamentales.

2.2 Referencial

A partir de la búsqueda de selección de los artículos relacionados con el tema de interés, se presentan doce de los cuales nueve son del ámbito internacional (Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador; España, Perú) y tres nacionales (México; Zacatecas), seguidamente se describe cada uno de ellos.

2.2.1. Internacional

La institución Politécnica Grancolombiano de Colombia a través de Cifuentes J; González J; González W; González A. (2020), realiza la investigación titulada: "Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje", la cual tiene como objetivo entender la forma de como el liderazgo pedagógico se ha conceptualizado y cuales son los modelos causales que explican su correlación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. La metodología utilizada es de revisión documental, se basa en un análisis de reflexión de algunos documentos que indican la tendencia de este fenómeno. El entendimiento de liderazgo escolar ha sido cambiante, no siempre fue

flexible, con el paso de los años ha ido evolucionando de concepciones rígidas, burocráticas y administrativas a modelos más transformacionales y pedagógicas; existe suficiente información empírica que demuestra que se da un impacto positivo entre el liderazgo escolar y el aprendizaje, existiendo un efecto de derrame en la que el liderazgo influye en las variables mediadoras para que se puedan dar resultados, estas modificaciones en las ideas relacionadas con el liderazgo tienen una vinculación con la parte administrativa y gestiva de los centros educativos, sin embargo, por otro lado el liderazgo pedagógico se relaciona con todo el alumnado y sus procesos de aprendizaje; actualmente se ve el Liderazgo Transformación Escolar (LTE) el cual pretende la construcción de estructuras de colaboración y proporcionar consideraciones individualizadas. Existen diversas acepciones en los conceptos del liderazgo, este estudio ha sido interesante porque aporta afirmaciones que son parte de la revisión, ser “líder” implica una responsabilidad que debe conllevar a la correcta distribución de los ambientes pedagógicos y el trabajo colegiado de los docentes para reconocer sus fortalezas.

El artículo titulado “Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente”, de Salvador E; Sánchez J. (2018), de la Universidad Cesar Vallejo de Lima, Perú, analiza la correlación entre el liderazgo del directivo y el compromiso organizacional de maestros, el objetivo de esta investigación es determinar la relación significativa entre estas dos variables. Estudio descriptivo, correlacional, comprendiendo a tres instituciones. Existe relación significativa entre la Promoción y Participación del Desarrollo profesional del liderazgo de los directivos con el Compromiso organizacional docente. Resalta la importancia de que el sustento del

líder directivo debe ser consciente de las nuevas implicaciones de estar actualizado y el compromiso a favor de los cambios; los resultados marcan con claridad que son distintos los porcentajes en los niveles de percepción de los docentes con relación al liderazgo directivo; visualizando otras tablas se afirma la importancia de establecer al inicio metas y expectativas porque esto ayudará a determinar la solidificación de la misión del compromiso organizacional; se confirma una relación directa entre el liderazgo del director y la gestión de la calidad educativa. La función de la gestión estratégica administrativa reside en el desarrollo de la influencia de los comportamientos, ante ello se da el entendimiento de que existen relaciones positivas por parte de la mayoría de los docentes que se sienten parte de la gestión y ello determina los niveles de compromiso.

Arbañil M. (2019) en su investigación “Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio de Fe y Alegría”, de la Universidad Nacional de Hermilio Valdizán, Perú, considera que quien dirige una institución educativa debe contar con las capacidades pedagógicas y de gestión, ya que, de esta manera, no solo se logrará conducir una gestión eficaz sino promover las potencialidades de todos los miembros de la institución. El objetivo fue conocer la relación que existe entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo, el tipo de investigación fue correlacional y el nivel descriptivo; además, la técnica empleada es la de recolección de datos que se aplicó por medio de encuestas, teniendo como instrumentos dos cuestionarios. Los resultados evidenciaron que entre el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo existió un grado de correlación moderada. Esto se pudo explicar por la relevancia que tuvo el liderazgo en una institución educativa el cual depende de

las prácticas implementadas y a qué dimensiones dedican tiempo y atención. En las últimas décadas la educación básica ha pasado por diversas reformas y ha buscado reorientarse hacia una educación de calidad, estas han resultado insuficientes, quizás por el mal manejo de las políticas educativas, por ello surge esta investigación centrada en la enseñanza de los profesores y de que quien dirige la escuela cuente con las capacidades para conducir una gestión eficaz, en la búsqueda de líderes que motiven la cooperación y participación del equipo de trabajo; la finalidad es relacionar el liderazgo pedagógico con el trabajo colaborativo. Las variables cobraron relevancia ya que según los datos obtenidos existe una relación entre la motivación de los docentes y el ambiente laboral, entre las dimensiones se puede deducir que el liderazgo demuestra la hipótesis general, de igual forma que la anticipación que tiene el líder permite estrategias más efectivas para enfrentar retos y resolver problemas, lo que permite que exista el trabajo colaborativo.

Roca, P., y Alonso, L., (2020) realizan una investigación que titula “Propuesta de la competencia de liderazgo pedagógico a desarrollar en los maestros de Educación Básica” de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba, con enfoque cuantitativo, pre-experimento pedagógico porque la información se obtuvo del análisis, síntesis, inducción y deducción, la población es de 20 maestros de Educación Básica en formación inicial del octavo semestre de la ULEAM. El resultado obtenido con la aplicación del pre-experimento pedagógico y la prueba Chi-cuadrada demuestra, con un 95 % de nivel de confianza, que los maestros de educación básica tienen la cualidad de liderar procesos educativos en las instituciones educativas en las cuales ejercen sus funciones docentes. En conclusión, el liderazgo pedagógico constituye una

competencia profesional de carácter transversal que debe formar parte del perfil del egresado del maestro de educación básica y ser desarrollada a partir de las influencias educativas derivadas de la diversidad de procesos sustantivos que desarrolla: docencia, vinculación e investigación y que se llevan a cabo durante su formación inicial. Este estudio reconoce al líder que trabaje para sí mismo, es decir, que se desarrolle como ser humano, reconozca sus virtudes, supere sus limitaciones, es decir, que emprenda una búsqueda constante del bienestar personal, reconociendo el liderazgo que puede ejercer si logra que los otros maestros se sientan comprometidos a cumplir metas y alcanzar objetivos planteados, se pone en juego: compromiso, sentido de pertenencia, inteligencia, creatividad y trabajo en equipo que permita la generación de ideas. Esta investigación propone que la competencia profesional debe formar parte del perfil del egresado de maestro de educación básica y desarrollarse en la diversidad de los contextos, por lo tanto es necesario fomentar el valor del liderazgo dentro de la formación y al llegar a los centros educativos reforzarlo y acrecentarlo.

Zamora, N., (2000). En su investigación titulada “Estrategias de aprendizaje colaborativo y los estilos de solución de conflictos escolares” realizada en el tercer año de secundaria de la Institución Educativa Agropecuaria Santa Cruz, de Pichiu, Perú, tiene el objetivo de determinar el impacto de las estrategias de aprendizaje colaborativo para la solución de conflictos; presenta un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño pre experimental de corte transversal. La población fue representada por 16 estudiantes del tercer año de secundaria, 10 niños y 6 niñas, se aplicó un pre test previamente al desarrollo del estímulo, para la recolección de la información y el pre y post test de Thomas Kilmann, mediante un cuestionario que

muestra las formas de solución de conflictos y que comprende los atributos de ser conciliador, negociador, colaborador y competitivo, reflejando cuatro opciones de respuestas (en inicio, en proceso, logro previsto y logro destacado). Destaca que como en todo centro escolar existen situaciones de conflicto que vulneran la tranquilidad psicológica y social y que una de las formas que se valoran en la sana convivencia es la colaboración; en este panorama se facilita la adquisición de habilidades del trabajo en conjunto, por lo que los profesores deben apuntar a esa dirección; se detalla que los contextos llenos de conflictos escolares afectan las relaciones sociales, en la dimensión competitiva que corresponde a personas asertivas, pues las que no son colaboradoras son aquellas que buscan sus propias metas a costa de otros, en una supervivencia de lucha rompiendo las bases para una sana socialización, y que pueden generar comportamientos violentos. En otros aspectos se destaca el nivel asociado al ser colaborador, con estilos que contribuyen al proceso de enseñanza-aprendizaje, son propuestas innovadoras como la cooperación, el respeto y empatía. En conclusión, el aprendizaje colaborativo en la investigación permitió mejorar las relaciones entre los estudiantes del tercer año de secundaria, así mismo fomentar los estilos de solución de conflictos, con la aplicación de las estrategias de aprendizaje colaborativo; se dieron cambios que marcaron la diferencia a estilos como el negociador, el conciliador y el colaborador: el estilo competitivo en los chicos disminuyó, en las chicas el estilo colaborador aumentó.

En la investigación titulada “Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno” de Manríquez, K., y Reyes, M. (2022), de la Universidad de Costa Rica, el objetivo es describir el rol

del director o directora a la luz de sus prácticas de liderazgo en los establecimientos educacionales. La metodología consiste en la recolección de información de estudios científicos de carácter empírico con el objeto de realizar un análisis descriptivo sobre el liderazgo; para la construcción y organización de la base de datos, se elaboraron tablas y gráficos. La revisión es sobre el estudio de liderazgo destacando sus principales manifestaciones prácticas. Dicen que el liderazgo ha tenido diversos modos de manifestarse a través del tiempo, entre los cuales se encuentran los siguientes tipos de liderazgo: fuerte, controlador o administrativo. Algunos años atrás la influencia que se ejercía en las escuelas era el poder en la estructura jerárquica, sin embargo, se constituye una acción dinamizante de gestión en las escuelas, considerando como clave al liderazgo directivo para el logro de metas en la organización educativa; es importante visualizar también que el fin del liderazgo restringe el individualismo exacerbado, de arriba hacia abajo, y abona a las alianzas creativas. En conclusión, se puede señalar desde la literatura revisada, que, para responder a los contextos educativos chilenos, un líder o lideresa debe poner en práctica sus habilidades y competencias personales para ganarse la confianza de su equipo. De esta forma se favorece el trabajo colaborativo y se mejora la participación de los equipos al reconocer y valorar las potencialidades y talentos de las partes involucradas de la comunidad educativa, también se desarrolla un liderazgo distribuido, a través del cual se releva el rol que pueden desempeñar los distintos miembros de la comunidad educativa, lo cual permite reducir la carga laboral de los directores y las directoras, y favorece la consecución de las metas y objetivos de la institución.

Rodríguez, G. (2011), en su investigación titulada “Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza Educación y Educadores” de la Universidad de la Sabana, Cundinamarca, Colombia, describen y analizan los procedimientos e instancias de retroalimentación y autoevaluación utilizados en la supervisión del currículum. La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Los hallazgos principales muestran una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico, y este último es valorado positivamente por el cuerpo docente; ya que es capaz de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas educativas. El liderazgo pedagógico, es visto como uno de los factores más importante en el aprendizaje de los estudiantes, las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto, si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos. El líder pedagógico, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación, así como en organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. En conclusión, los liderazgos dentro de los centros educativos resultan ser fundamentales para lograr los resultados de aprendizajes de los estudiantes; sin embargo, estos no se relacionan directamente con aquel, sino que los docentes, son quienes tienen relación directa con los líderes educativos. Se logra el entendimiento que existen dos tipos de liderazgos que se diferencian en las escuelas: uno centrado en la administración, y otro, en el currículum; este último es el que se enfrenta y relaciona con el cuerpo docente, encargándose de

las supervisiones, acompañamientos de las prácticas pedagógicas, gestión curricular y de los aprendizajes, el cual es reconocido y valorado por el cuerpo de profesores.

Villafuerte, J., y Cevallos, D. (2022), con la investigación “Liderazgo directivo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos”, pretenden identificar los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante el primer año de la pandemia por COVID-19 en el contexto de Ecuador. Esta investigación se inscribe en el paradigma crítico-reflexivo y hace uso de la hermenéutica para analizar las evidencias que permiten determinar los estilos de liderazgo que adoptaron los directivos de instituciones de educación superior de Ecuador durante la pandemia de COVID-19. Se utilizó el enfoque cualitativo de la investigación socioeducativa. Los participantes fueron 120 profesores, mujeres y hombres, en edades comprendidas entre 18 y 55 años, líderes educativos al frente de instituciones públicas y privadas de educación superior domiciliadas en las tres provincias de mayor contagio de COVID-19, Pichincha, Guayas y Manabí en Ecuador. Se infiere que los tipos de liderazgo requeridos por los centros educativos de todos los niveles para afrontar la pandemia son: Liderazgo adaptativo, liderazgo resiliente, liderazgo colectivo y liderazgo transformador. En conclusión, los autores declaran el cumplimiento del objetivo planteado en el acápite introductorio. Así, los participantes fortalecieron los estilos de liderazgo educativo que emergieron durante la pandemia por COVID-19 en Ecuador. Estos estilos de liderazgo complementaron las capacidades de los dirigentes y educadores para potenciar la gestión de las comunidades educativas durante la pandemia y proyectarse con rumbo a la nueva normalidad en las instituciones de educación superior.

Krichesky, G., y Murillo, J. (2018), en la investigación titulada “La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos”, de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España, pretenden describir y comprender de qué forma las prácticas colaborativas impactan en el aprendizaje del profesorado y alientan la capacidad colectiva por implementar procesos de innovación y mejora escolar. Tiene un enfoque cualitativo, se opta por un estudio de casos instrumental y de corte etnográfico en el que se analizan a profundidad dos institutos de educación secundaria durante todo el ciclo escolar 2012/2013. Se realizaron un total de 46 entrevistas individuales y 12 grupos de discusión con coordinadores, profesores y alumnos, respectivamente. En paralelo se desarrollaron también, con una frecuencia quincenal, observaciones participantes y no participantes de situaciones que consideraron relevantes para el estudio, como las reuniones de departamento, reuniones de claustro, seminarios de formación docente y actividades especiales. Por lo cual en los dos institutos se perciben altos niveles de colaboración entre sus miembros y en ambos casos resulta clave el clima de apoyo, respeto y confianza que impera entre el profesorado (McLaughlin y Talbert, 2006), así como también la predisposición de los directivos a facilitar los encuentros entre colegas (Huffman y Hipp, 2003). Aparecen entonces dos concepciones bien distintas: la colaboración como política de trabajo y la colaboración como estrategia de cambio. En el primer caso y coincidiendo con las experiencias registradas en el IES Las Alondras, la colaboración caracteriza las relaciones interpersonales y los lazos profesionales entre docentes, lo cual permite (y esto no es poco) mantener un buen clima escolar en el que se pueda desarrollar eficazmente la tarea docente. Se comprende que la colaboración es una estrategia de cambio cuando supone estimular interacciones

dirigidas específicamente a generar alteraciones. En el IES Los Girasoles la colaboración entre el profesorado se aborda como medio para dar respuesta a ciertas problemáticas: la falta de motivación del alumnado, la fragmentación de la práctica docente, los problemas de convivencia. En conclusión, la colaboración puede resultar estratégica para el docente en la medida en la que lo nutra de nuevas herramientas pedagógicas ante los problemas concretos de su práctica, reforzando así su autonomía y capacidad de decisión. Por ello los docentes necesitan trabajar en entornos colaborativos donde abunde el apoyo mutuo, las responsabilidades compartidas y la reflexión sistemática.

2.2.2 Nacional

González, J. (2014), en su investigación “Una mirada del trabajo colaborativo en la escuela primaria desde las representaciones sociales”, plantea el objetivo de fortalecer el trabajo colaborativo en los grupos de docentes de la educación primaria”. El diseño del estudio se plantea en dos etapas de análisis que generaron información gradual, por un lado, el análisis de las palabras asociativas y el listado libre de palabras; y por el otro, el análisis de las entrevistas y las observaciones. Lo que ayudó a producir materiales correlacionados que permitieron entender paso a paso, el pensamiento y las representaciones sociales del trabajo colaborativo, como construcción social. El primer análisis se realizó con la información obtenida de dos técnicas que se aplicaron a 35 docentes de educación primaria, la asociación de palabras y el listado libre de palabras. Aquí se descontextualiza la información obtenida

en el campo para identificar la estructura de la representación. Se realiza en dos momentos: con el método de clasificación/frecuencia y el análisis de similitud. El segundo análisis de los datos empíricos de las entrevistas y los registros de observación se realizó con apoyo del software maxqda. Cada una de las etapas desarrolladas retoma al Método Comparativo Constante, que es la comparación continua de las categorías y los códigos, este proceso permite simultáneamente codificar y analizar los datos para desarrollar conceptos e ir generando la teoría de forma sistemática, por medio de la utilización de la codificación y de procedimientos analíticos. En conclusión, se pudo identificar que los docentes con base en sus experiencias e interacciones personales de su práctica docente y su práctica escolar construyen sus propias creencias, mitos, símbolos, conocimientos, saberes. Estas construcciones llevaron a identificar que existe una concepción del trabajo colaborativo, en tanto proceso compartido entre dos o más personas, que se lleva a cabo a través de un trabajo en equipo y colaborativo y a partir de las interacciones de los docentes, el liderazgo del directivo, las relaciones interpersonales, los valores, la disposición, la autoestima. Esta representación social, gira en torno a un concepto, el de colaboración, y surge de la idea de que la colaboración se logra a través de desarrollar un trabajo en equipo.

Santizo, C. (2015) la investigación “Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo” de la Universidad Autónoma de México. El objetivo fue analizar el uso del trabajo en equipo entre los docentes como estrategia de cambio en la educación pública básica. Se propone el diseño de políticas públicas que fomenten la colaboración con base en incentivos no

pecuniarios apoyados en factores como: la motivación profesional, la reducción de costos del esfuerzo de docencia y la posibilidad de compartir los riesgos de éxito o fracaso en la práctica de enseñanza. Se tratan dos aspectos que influyen en los resultados de los incentivos colectivos: el primero se refiere a los efectos negativos, no intencionados, derivados de la aplicación de los principios de descentralización no contextualizados; el segundo considera la influencia de los contextos en los resultados que se obtienen con los esquemas de incentivos. En Estados Unidos se utilizan diversos programas de incentivos que premian de manera individual a los docentes y de manera colectiva a las escuelas; la medición se hizo con base en un índice de desempeño académico construido con los resultados de los exámenes de diversos grados en las escuelas. Los premios se otorgaron por el valor que alcanzó el índice, por la mejora en los índices y, además, se consideraron metas para la escuela por grupos raciales (hispanos y afroamericanos, entre otros) y por grupos socioeconómicos; la desventaja es que los recursos se asignan con base en índices de desempeño, significa que la acción colectiva de los docentes tuvo efectos diferenciados entre escuelas. Hay dos factores que pueden explicar ese resultado: por un lado, diferencias en las prácticas de gestión de cada escuela, y por otro, diferentes conductas o actitudes de los docentes. El principio de equidad aplicado a la gestión implica que la descentralización necesita ser contextualizada; sin embargo, cuando se define desde arriba, desde la autoridad central, va en sentido contrario al principio de descentralización según el cual son las propias comunidades las que deben tomar decisiones de acuerdo con su contexto. Como veremos, una forma de disminuir las diferencias es mediante la creación de espacios donde docentes y directivos encuentren soluciones propias a los problemas educativos que enfrentan. En

conclusión, la política educativa se ha planteado cambiar los objetivos de enseñanza y de aprendizaje, particularmente sustituir los aprendizajes pasivos por aprendizajes activos de los alumnos. Éste es un cambio mayor que demanda una modificación profunda en las prácticas de enseñanza en el aula. Además, el sistema educativo necesita introducir soluciones novedosas al problema del rezago educativo, Una estrategia de cambio educativo cuyo propósito es influir en conductas individuales no considera los beneficios del trabajo conjunto de docentes y directivos. Las escuelas tienen más similitudes con organizaciones del conocimiento que con organizaciones tradicionales de carácter jerárquico; por ello, la creación de conocimiento sobre cómo hacer las cosas requiere crear las condiciones para aprovechar la experiencia acumulada por los docentes. Las escuelas públicas necesitan adecuar sus prácticas de gestión a las características de sus docentes con diferente experiencia, motivación y actitud frente a la docencia y, además, las escuelas deben ajustarse a las condiciones sociales, personales y familiares de sus alumnos. Una política educativa que impulse el trabajo en equipo necesita tener conocimiento de las características individuales que definen las actitudes de los docentes. No se trata de hacer una valoración de cada docente, lo cual puede ser inútil, pero sí se pueden ofrecer programas de apoyos que faciliten la conformación de grupos de trabajo cuyas preferencias estén alienadas con los objetivos educativos.

Rodriguez, R., y Espinoza, L. (2017); investigación “Trabajo colaborativo y estrategias de aprendizaje en entornos virtuales en jóvenes universitarios” de la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. El objetivo consiste en identificar las características de las estrategias de aprendizaje utilizadas por los jóvenes de nivel

medio y superior, así como su acercamiento al trabajo colaborativo en entornos virtuales. El enfoque metodológico utilizado fue cuantitativo de tipo ex post-facto (Bizquerra, 2004) con un nivel de alcance descriptivo de las unidades de análisis: trabajo colaborativo y estrategias de aprendizaje. Para la aplicación del estudio de campo se tomó como segmentos poblacionales a estudiantes de nivel medio superior y superior cuyas edades oscilan entre los 15 y 23 años de edad. Con una muestra representativa de 150 sujetos de nivel económico medio con acceso a servicios de conexión a Internet, seleccionados aleatoriamente de diversas instituciones educativas de la zona urbana del municipio de Mazatlán, Sinaloa, México. Para la recolección de datos se diseñaron 2 cuestionarios a partir de dos unidades de análisis principales: trabajo colaborativo y estrategias de aprendizaje en entornos virtuales. Estos instrumentos de recolección de datos fueron validados aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach. Los cuestionarios están compuestos por 27 y 37 ítems respectivamente abordando los principales atributos de las variables a medir. Se da a conocer que en lo que respecta al aprendizaje colaborativo los estudiantes de bachillerato muestran que tienen mucha disposición a participar en trabajos colectivos, declaran que se sienten muy aptos para generar un ambiente de comunicación entre sus compañeros en la realización de trabajos colectivos, es decir, prefieren y se sienten hábiles para desempeñarse en equipos de manera colaborativa, consideran que en los trabajos colaborativos en espacios virtuales, necesitan del apoyo del profesor, lo cual requiere de la conducción de las tareas colaborativas que se desarrollan por medio de la tecnología. En conclusión se reconoce el desarrollo de algunas destrezas y competencias para el aprendizaje autónomo y para el desempeño del trabajo colaborativo en medios virtuales, sin embargo, también se muestra que son

habilidades que no se han potenciado lo suficiente desde el ámbito educativo, desaprovechando las características que como nativos digitales poseen las nuevas generaciones y por ende el acercamiento natural que los más jóvenes han venido realizando con los alcances tecnológicos. En el caso de los adolescentes mayores en etapa universitaria, se demuestra la falta de acompañamiento del profesor tutor en los ambientes virtuales.

2.3. Contextual

El liderazgo se evidencia al observar la correcta organización dentro del plantel, con acciones bien diseñadas y planificadas, contando con la participación de todos los miembros que la conforman.

El pueblo de Hool se encuentra 34.1 km, en dirección sureste de la localidad de Champotón (Anexo 1), tiene aproximadamente 1221 habitantes y basa su economía principalmente en la agricultura, se siembra chihua y caña de azúcar, no siendo de menor importancia el comercio y el ingreso de algunos profesionistas, que trabajan en el poblado o en localidades aledañas; otras fuentes de empleo son el ingenio azucarero, donde se emplean obreros y jornaleros, por una corta temporada alrededor de seis meses aproximadamente al año durante la zafra, así como también en maquiladoras de textiles en las vecinas ciudades de Seybaplaya y Champotón; a las cuales se transportan los obreros en los autobuses de la propia empresa. La carretera

federal divide al poblado en dos fracciones. Además, éste colinda por el este con la autopista de cuota Champotón-Campeche.

La comunidad tiene como idioma el español; se percibe una falta de interés por el arte y el deporte; quizá la educación no ha sido el detonante requerido para lograr el desarrollo cultural que se necesita.

La Escuela Primaria Rural Federal que lleva por nombre “José Ignacio Rivas” en el turno matutino, con clave de centro de trabajo 04DPR0329V, pertenece a la zona escolar 012, se encuentra ubicada en la calle artículo 123 colonia centro en la comunidad de Hool, perteneciente al municipio de Champotón, estado de Campeche.

La plantilla escolar de la institución está integrada por siete docentes frente a grupo, una maestra de educación física, un director efectivo, quienes cumplen con los requisitos académicos de licenciatura en educación primaria (LEP) y licenciatura en educación física (LEF); además de un personal de apoyo (intendente). En el ciclo escolar 2022-2023, se tiene una matrícula de 120 alumnos y un padrón de 87 padres de familia.

La escuela está constituida por siete aulas de las cuales todas se utilizan, dos anexos que sirven como dirección escolar y cooperativa escolar, edificios sanitarios de niños y niñas. Es necesario hacer notar que la institución se ubica en una parte alta, es decir, una montaña, lo cual hace que tenga varias escaleras en su interior, además de rampas para alumnos con discapacidad motriz.

Existe la armonía entre los maestros, así también con los padres y madres de familia, quienes asisten trimestralmente a reuniones generales y/o grupales o cuando se requiere su participación en cualquier actividad que busque mejorar el desarrollo de la educación de sus hijos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se desarrollará cinco apartados vinculados con la metodología, iniciando por el tipo de estudio, el cual integra el enfoque, alcance y diseño, la ubicación y tiempo en que se desarrolla la investigación, los criterios de inclusión de los sujetos de estudio; los instrumentos y el procedimiento que se aplicará para la obtención de datos.

3.1. Tipo de estudio y diseño de investigación

Este estudio se sustenta en el enfoque cuantitativo, se desarrolla en una organización social la cual es una institución educativa. Como menciona Hernández, R. et. al (2018) el enfoque cuantitativo:

Representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (p. 6)

Este criterio se basa en las mediciones numéricas, tratando de aproximarse lo mejor posible a la realidad. Mediante la recolección de datos guiados por el diseño, se pretende explicar y describir los fenómenos estudiados.

El tipo de estudio es descriptivo, se analizan las propiedades de las variables presentadas, según Hernández, R. et. al (2018) los estudios descriptivos:

Pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p. 108).

En este tipo de alcance se describen las características de las variables, seleccionando y recolectando información específica para luego representarla.

El diseño de la investigación es no experimental, Hernández R. et al (2018) la define como:

Estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (p. 174)

Este diseño guiará la investigación buscando que todos los integrantes tengan participación en el proceso, no existiendo manipulación alguna, es decir, los resultados serán lo más reales posibles.

3.2. Ubicación y tiempo de estudio

La investigación se llevó a cabo en un centro escolar de nivel básico, siendo este la escuela primaria rural federal “José Ignacio Rivas” C.C.T. 04DPR0329V en su turno matutino, de la zona escolar 012, en la localidad de Hool, municipio de

Champotón en el Estado de Campeche, ubicado en la calle artículo 123, en la colonia centro, (Anexo 1).

La aplicación se realizó en el ciclo escolar lectivo 2022-2023, la duración fue de un año, iniciando el 22 de agosto de 2022 y finalizó el 26 de julio de 2023.

3.3. Sujetos participantes (población y muestra)

La población del estudio está integrada por ocho maestros frente a grupo, de los cuáles dos son mujeres y seis hombres, más una maestra de educación física y un directivo, de la escuela primaria rural federal “José Ignacio Rivas” T.M., de la localidad de Hool, Champotón, Campeche. La institución es de organización completa, es decir, cuentan con un directivo efectivo, docentes para atender cada grado y grupo, una maestra en educación física que atiende a toda la comunidad estudiantil.

El rango de años de servicio del personal docente, esta entre un máximo de 29 años y un mínimo de 8 años.

Los docentes de los cuales se obtuvieron información sobre el aspecto colaborativo fueron ocho; los criterios de inclusión fueron de valores comunes, antigüedad en la función, de género y experiencia docente.

Los criterios de exclusión fueron para el personal de apoyo, ya que está enfocado a actividades de apoyo. Los grados y grupos que conforman la escuela, se enlistan a continuación:

Tabla 1.

Matrícula escolar

GRADOS Y GRUPOS	TOTAL DE ESTUDIANTES
1. 1° "A"	11
2. 1 "B".	13
3. 2 "A"	17
4. 3 "A"	18
5. 4 "A"	18
6. 5 "A"	21
7. 6 "A"	22
Total	120

Como podemos observar en la Tabla 1, cada grado y grupo osciló en un rango que tuvo como máximo 22 alumnos y como mínimo 11, se observa que la matrícula total es de 120 alumnos, sin embargo, existen circunstancias de altas y bajas que se dieron en la escuela, por razones personales de cada tutor.

Debido a las características de la población se trabajó con la totalidad de la población, es decir, la muestra está integrada por los 8 docentes de la escuela mencionada.

3.4. Instrumentos para acopio de la información

Para efectos de este estudio, se trabajó con el instrumento de la Secretaría de Educación Pública denominado “cuestionario: fortalecimiento del trabajo colaborativo docente en el centro escolar”, tomando los apartados III y IV titulado colectivo docente y liderazgo del director, complementándolo con una guía de trabajo colaborativo para la mejora escolar del programa Sumo Primero de la Universidad de Santiago de Chile utilizando solo la actividad 6, a la cual se le realizaron modificaciones.

Dicho instrumento tiene como finalidad conocer la percepción de los participantes en relación con las variables de la presente tesis, como son: liderazgo directivo, trabajo colaborativo, centro escolar; colectivo docente; fue validado mediante el Alpha de Cronbach con el paquete estadístico SPSS, obteniendo un nivel de fiabilidad de .921, lo que resulta muy aceptable.

Su estructura consta de datos generales, instrucciones; 19 ítems que tienen relación con las variables; las respuestas tienen un valor numérico y por último la expresión de agradecimiento por la participación de los sujetos.

Ética en la investigación

La confidencialidad es de suma importancia, por ello se tendrá una carta de compromiso (Anexo 2) en donde se expresa la importancia de los fines académicos para la participación como investigador, de igual manera se diseñaron las cartas de

consentimiento fotos/videograbación (Anexo 3) que permitirán la toma de evidencias en la realización de las sesiones y la protección de los datos obtenidos durante la aplicación del cuestionario; la impartición de los talleres fue posible con las cartas de asentimiento (Anexo 4) en donde se invitaba a participar de manera voluntaria a cada uno de los docentes, no se tendrán otro fin más que la investigación académica y que únicamente el investigador tendrá el acceso a esta información. La aplicación del cuestionario tendrá una duración de 20 minutos y los talleres de 60 minutos; para toda acción se considera lo siguiente:

- La participación es voluntaria.
- Los datos personales y la información recabada son de absoluta confidencialidad y será utilizada exclusivamente para fines académicos y de investigación.

El material de los cuestionarios y toda información acumulada que se conserve de los participantes, tendrá vigencia de cinco años a partir de la autorización de este trabajo, cumpliendo este tiempo el material será destruido en su totalidad.

3.5. Procedimientos

Las actividades se realizaron durante el ciclo escolar 2022-2023. Estas se desarrollaron del mes de agosto de 2022 al mes de julio de 2023. El procedimiento constó de tres etapas: diagnóstico, aplicación y evaluación, las cuales se describen a continuación:

Etapa 1. Diagnóstico

Con fecha de 8 de octubre de 2022 se solicita a la Directora de la UPN en una carta de presentación del proyecto (Anexo 5); se recibe respuesta el mismo día, con el oficio: 0398/2022 (Anexo 6), seguidamente se giró la información al departamento de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche; el 17 de Octubre de 2022 se recibe respuesta mediante oficio: SE/SEB/DEB/SEP/440 (Anexo 7), en él que se autoriza la realización del proyecto de investigación; con fecha de 1 de diciembre de 2022, la supervisión escolar 012 por escrito autoriza la realización del proyecto de investigación (Anexo 8).

Seguidamente se realizó una sesión para sensibilizar y presentar el proyecto a los docentes de la Escuela Primaria “José Ignacio Rivas” T.M., para no tener ninguna situación problemática antes, durante y después del proceso.

Para concluir esta etapa se aplicó un instrumento denominado “cuestionario fortalecimiento del trabajo colaborativo docente en el centro escolar” (Anexo 9), el cual pretende identificar las variables de utilidad para la siguiente etapa, para el empleo de este instrumento se diseñó un plan de intervención (Anexo 10) cuyo propósito fue dar a conocer la dinámica en la aplicación.

El instrumento está dirigido a los 8 docentes que integran la escuela primaria, con la finalidad de conocer sus percepciones en relación a las variables de la presente tesis: liderazgo directivo y trabajo colaborativo.

Etapa 2. Ejecución y aplicación de la estrategia

Se realizaron cartas de asentimiento dirigido a los docentes de la escuela primaria (Anexo 4) y fueron entregadas para que estos conocieran la importancia de su participación el cual sería voluntaria en contestar individualmente un cuestionario, este instrumento contiene 19 ítems relacionadas con el trabajo colaborativo y el liderazgo directivo. Como primer paso se le entregarían los cuestionarios a todos los docentes que conforman la plantilla escolar, mismos que serían aplicados por una persona externa al plantel (auxiliar técnico pedagógico), para no sesgar las respuestas de los participantes, estos ítems tendrán puntajes con valores diferentes, las interrogantes serían contestadas en ausencia del directivo y de forma personal, las pruebas escritas al finalizar se recolectarían y se analizarían.

Se continuó con la intervención de dos personas especialistas en la materia, un psicólogo y la auxiliar técnica pedagógica de la zona escolar, para impartir talleres relacionados a la importancia del liderazgo directivo y el trabajo colaborativo; estos talleres incentivarían a los docentes para el fortalecimiento de los mismos. Primeramente, se tuvo la participación del psicólogo conforme a un plan de trabajo (Anexo 11), que prioriza las acciones hacia el logro de los objetivo del estudio; la segunda participación fue la de la Auxiliar Técnica Pedagógica de la zona escolar con base en un plan de trabajo previamente formulado (Anexo 12).

Se analizaron los datos obtenidos en la evaluación diagnóstica, y derivado de ello se determinaron las acciones para implementar talleres convenidos:

- a) Taller “Trabajo colaborativo”, se realizó el día 15 de marzo de 2023, a partir de las 11:30 horas con una duración 60 a 90 minutos aproximadamente, impartido por un psicólogo, en él se generaron diálogos abiertos para el fortalecimiento del trabajo colaborativo; se tienen evidencias del trabajo (Anexo 13).

- b) Taller “Liderazgo y trabajo colaborativo” se realizó el día 31 de marzo de 2023, se realizó a partir de las 11:30 horas con una duración de 60 a 90 minutos aproximadamente, fue impartido por la auxiliar técnica pedagógica (ATP) generando evidencias del trabajo (Anexo 14) en la que se registra la importancia del liderazgo en un centro educativo.

Etapa 3. Evaluación

Luego de los talleres, siguiendo un plan de intervención se aplicó nuevamente el cuestionario, (Anexo 15), empleando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC´S), se diseñó un formulario a través de una plataforma, en la que se encontrarían los 19 ítems. El formulario se envió a los WhatsApp de los docentes con fecha del 17 de Abril de 2023, con la intención de que abrieran la liga enviada y se enlazaran directamente con el cuestionario, tendrían de 20 a 30 minutos para responderlo, en la primera sección se recabarían los datos generales y en la siguiente las preguntas; cada una de estas tendría un valor.

Al finalizar se recopiló la información mediante la plataforma de Formularios Google, se realizó el comparativo con el diagnóstico y se elaboró un cuadro estadístico.

CAPITULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo se encuentra integrado por cuatro aspectos: análisis de los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones, en los cuales se describen los datos obtenidos de los dos instrumentos aplicados en la escuela Primaria Rural Federal “José Ignacio Rivas”, los cuales se relacionan con el planteamiento del problema, seguidamente se describen cada uno de ellos.

4.1 Análisis de resultados

Primer momento

Para iniciar este apartado se presenta una interpretación de la estadística descriptiva y para hacerla entendible se exponen las listas de frecuencia y porcentaje por pregunta del primer instrumento aplicado con sus gráficas de barras.

En la Figura 1, se presenta el sexo de los docentes encuestados, 5 (62.5%) son hombres y 3 (37.5%) son mujeres, una de ellas es docente de educación física y forma parte desde luego del colectivo escolar, hay que señalar que 5 de los hombres son docentes frente a grupo, haciendo mayor presencia el género masculino.

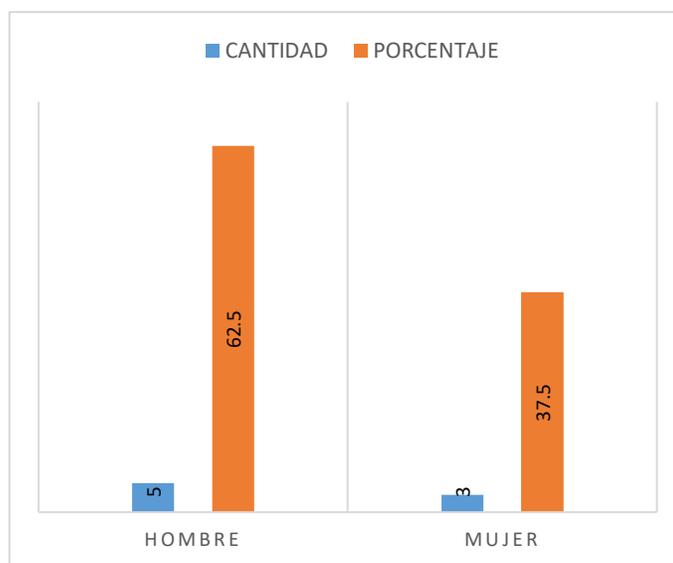


Figura 1. Sexo de los encuestados

En la figura 2 se observa la edad de los docentes: un docente cuenta con 28 años (12.5%), docentes de 40 a 49 años son cuatro (50%) y tres docentes entre 50 y 53 (37.5 %), del total de 8 docentes.

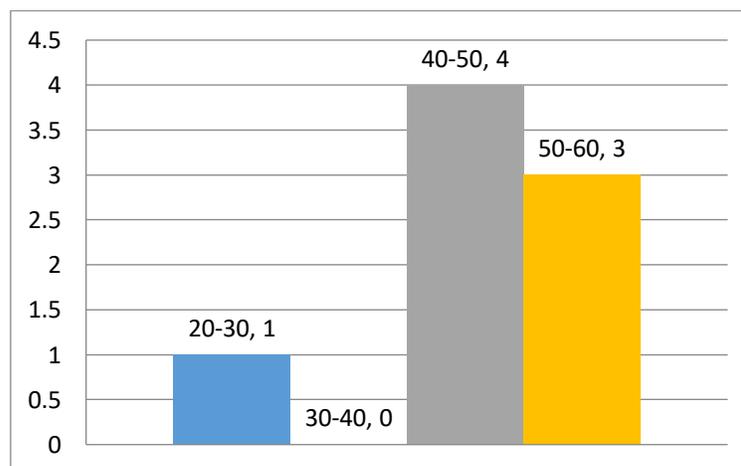


Figura 2. Edades de los docentes

En la figura 3, se ve la antigüedad en años de servicio que tienen los docentes, uno con 8 años (12.5 %), uno más con 19 (12.5 %) y los otros seis entre 22 y 29 años (75 %).

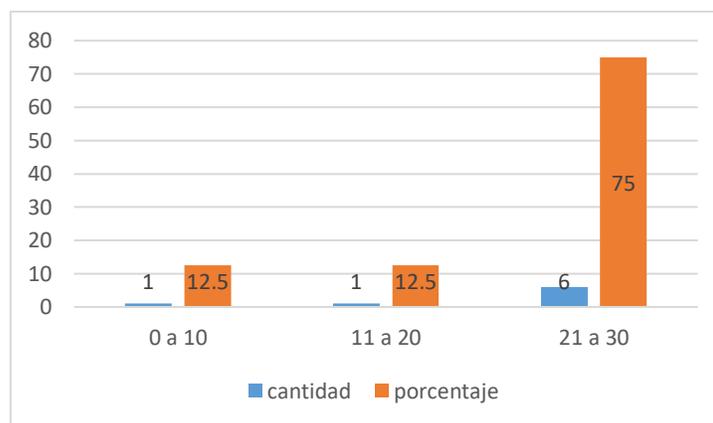


Figura 3. Antigüedad

En la figura 4 se presentan los grados existentes en la institución escolar como sigue: 2 pertenecen al primer grado (28.5%), de segundo a sexto grado hay un grupo por grado (14.3% cada uno, sumando entre ellos 71.5%) para un total de siete grupos.

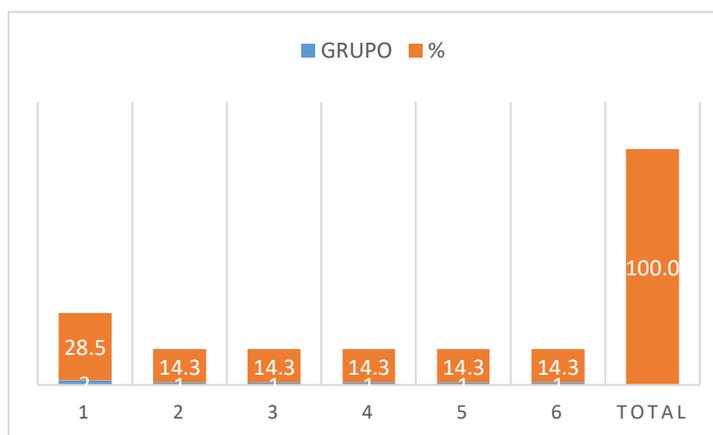


Figura 4. Número de grados

Una vez hecha la presentación gráfica de los datos generales con respecto a la muestra, a continuación, se presenta las tablas de frecuencia correspondientes al cuestionario.

En primer lugar, la pregunta 1. ¿Los docentes se toman el tiempo para dar a conocer mutuamente sus ideas?, 1 (12.5%) indicó que parcialmente y 7 (87.5%) su respuesta fue que totalmente (Tabla 2 y Figura 5).

Tabla 2.

Pregunta 1. ¿Los docentes se toman el tiempo para dar a conocer mutuamente sus ideas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

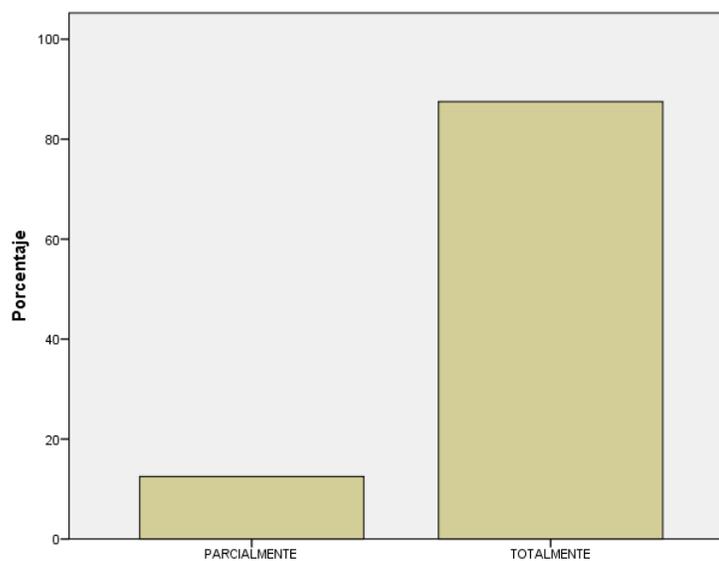


Figura 5. Pregunta 1

Los resultados obtenidos en la pregunta 2. ¿Ha identificado a compañeros docentes que discuten mucho sin llegar a puntos de acuerdo y propician conflictos?, 4 (50%) respondieron que nunca, 3 (37.5%) escasamente y solamente 1 (12.5%) indicó que parcialmente (Tabla 3 y Figura 6).

Tabla 3.

Pregunta 2. ¿Ha identificado a compañeros docentes que discuten mucho sin llegar a puntos de acuerdo y propician conflictos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	50.0	50.0	50.0
ESCASAMENTE	3	37.5	37.5	87.5
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

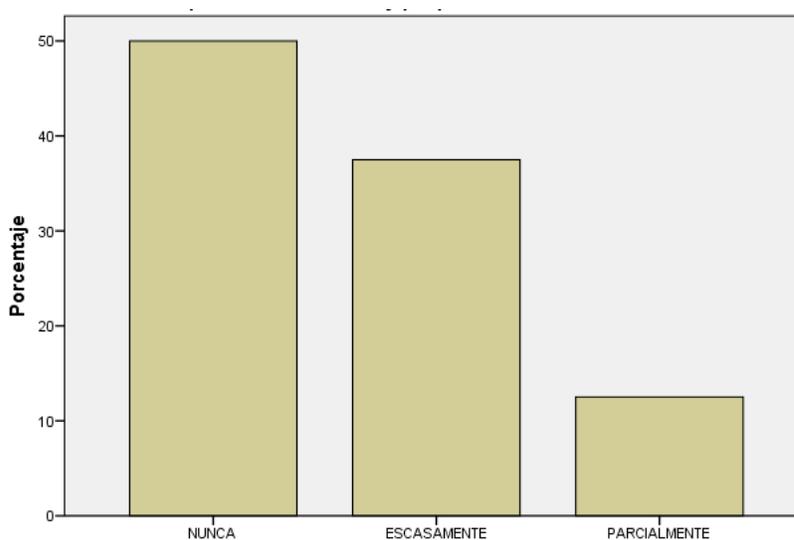


Figura 6. Pregunta 2

A la pregunta 3. ¿Durante la realización de trabajos académicos predominan conversaciones en voz baja y con distracciones por parte de compañeros?, 2 (25.0%) respondieron que nunca, 5 (62.5%) respondieron que escasamente, 1 (12.5%) que parcialmente (Tabla 4 y Figura 7).

Tabla 4.

Pregunta 3. ¿Durante la realización de trabajos académicos predominan conversaciones en voz baja y con distracciones por parte de compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	25.0	25.0
	ESCASAMENTE	5	62.5	87.5
	PARCIALMENTE	1	12.5	100.0
	Total	8	100.0	100.0

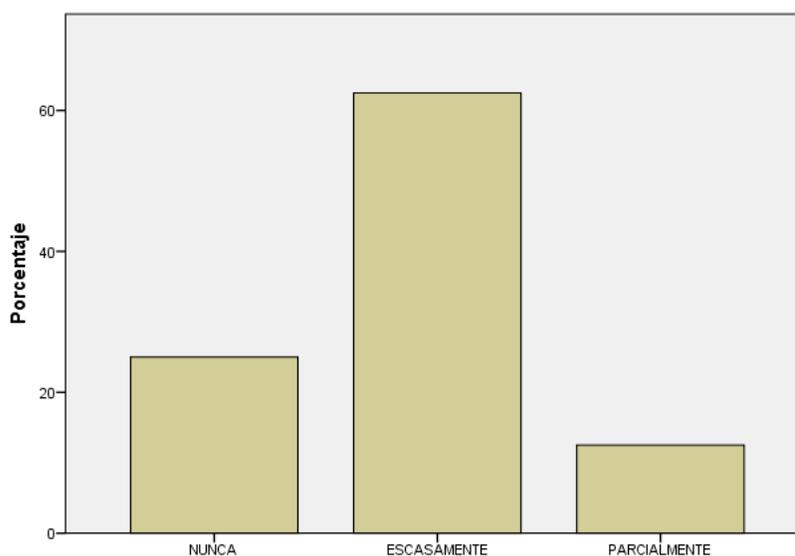


Figura 7. Pregunta 3

En cuanto a la pregunta 4. ¿Se diseñan e implementan actividades de manera consensuada?, se obtuvo que 1 (12.5%) señaló que parcialmente y 7 (97.5%) contestaron que totalmente, lo que indica que en este aspecto los docentes tienen más comunicación (Tabla 5 y Figura 8).

Tabla 5.

Pregunta 4. ¿Se diseñan e implementan actividades de manera consensuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

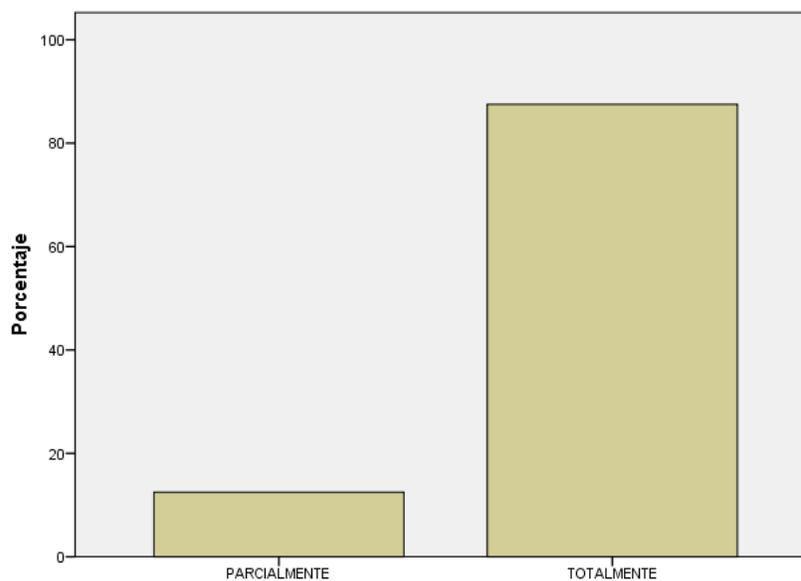


Figura 8. Pregunta 4

A la pregunta 5. ¿Los integrantes de la plantilla docente aceptan críticas constructivas de forma adecuada?, las respuestas obtenidas fueron que 2 (25.0%) las aceptan parcialmente y 6 (75.0%) lo hacen totalmente, lo que resulta relevante, pues se muestra apertura (Tabla 6 y Figura 9).

Tabla 6.

Pregunta 5. ¿Los integrantes de la plantilla docente aceptan críticas constructivas de forma adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

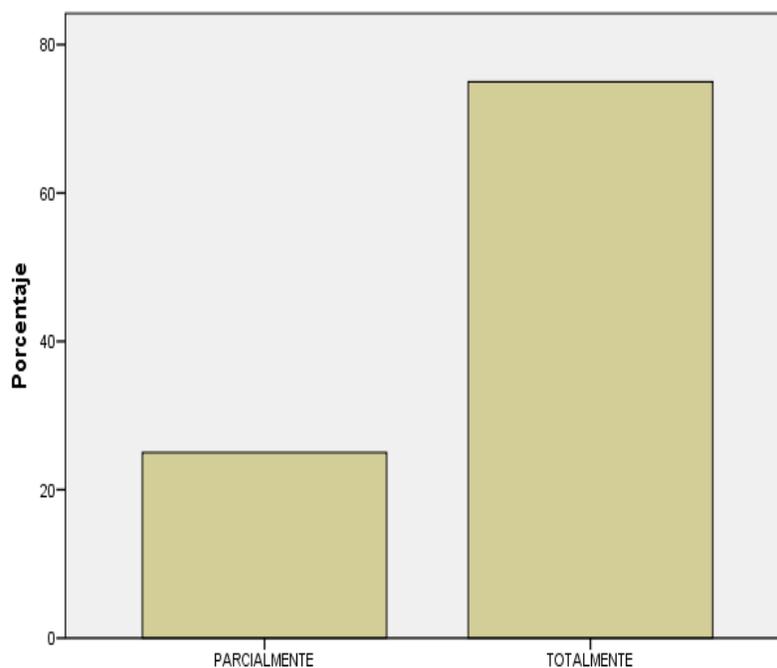


Figura 9. Pregunta 5

A la pregunta 6. ¿Todos los integrantes del personal docente se atienen a las decisiones que se han tomado y las llevan a la práctica?, las respuestas fueron: 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) que totalmente, nuevamente es relevante ya que se muestra disposición hacia la realización de las actividades escolares (Tabla 7 y Figura 10).

Tabla 7.

Pregunta 6. ¿Todos los integrantes del personal docente se atienen a las decisiones que se han tomado y las llevan a la práctica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

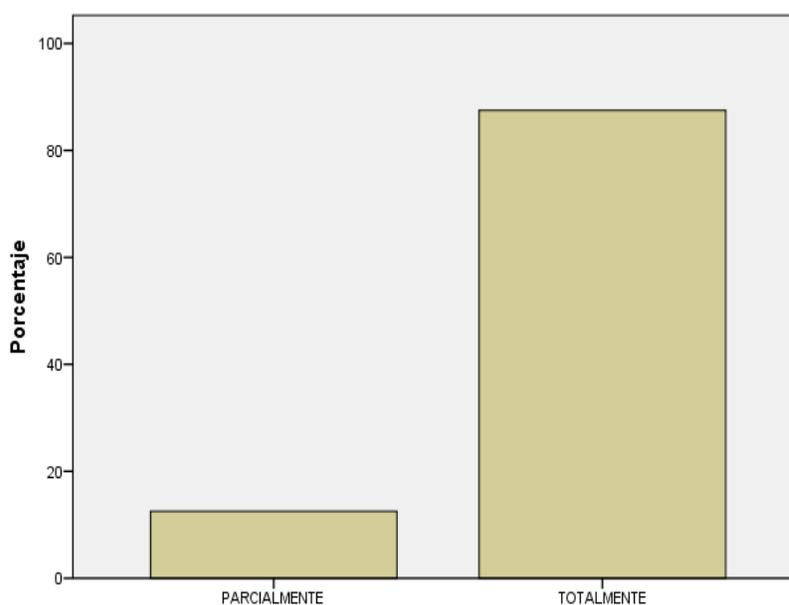


Figura 10. Pregunta 6

Con respecto a la pregunta 7. ¿Derivados de los acuerdos en los CTE se generan nuevas ideas y cambios en sus prácticas educativas?, 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) que totalmente (Tabla 8 y Figura 11).

Tabla 8.

Pregunta 7. ¿Derivados de los acuerdos en los CTE se generan nuevas ideas y cambios en sus prácticas educativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

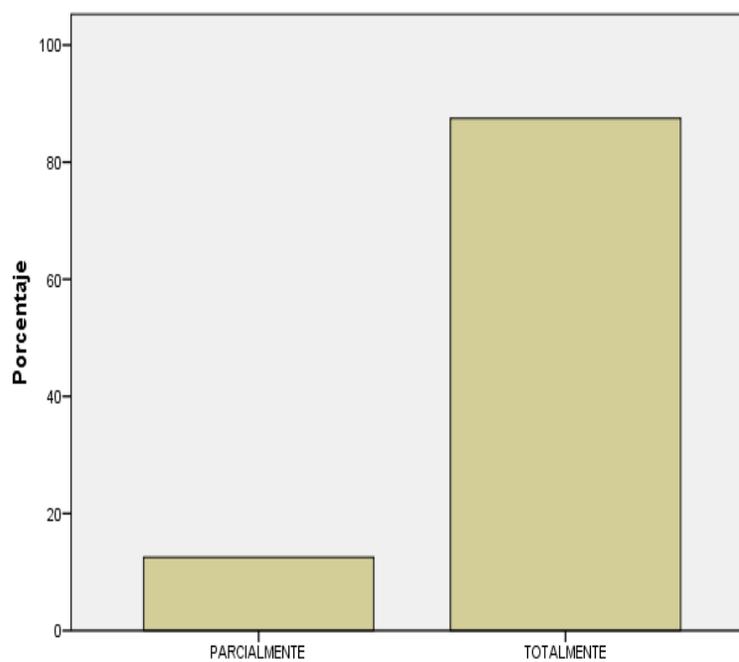


Figura 11. Pregunta 7

En la siguiente pregunta 8. ¿Los docentes muestran apertura e iniciativa para el desarrollo de las actividades?, se obtuvo que 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) totalmente, lo que también muestra relevancia (Tabla 9 y Figura 12).

Tabla 9.

Pregunta 8. ¿Los docentes muestran apertura e iniciativa para el desarrollo de las actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

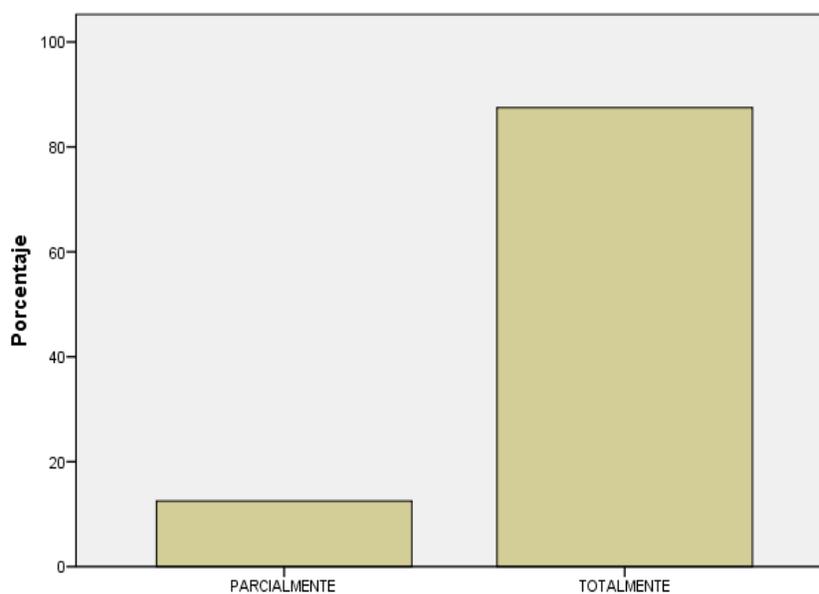


Figura 12. Pregunta 8

A la pregunta 9. ¿Existe un clima de respeto y confianza en la escuela al expresar las opiniones?, las repuestas fueron: 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) que totalmente, nuevamente es relevante el porcentaje de respuesta favorable obtenido (Tabla 10 y Figura 13).

Tabla 10.

Pregunta 9. ¿Existe un clima de respeto y confianza en la escuela al expresar las opiniones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

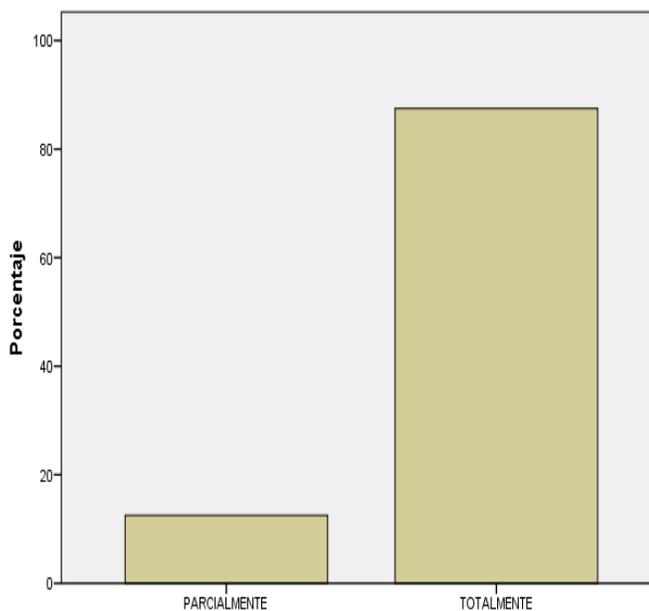


Figura 13. Pregunta 9

En la siguiente pregunta 10. ¿Permanece el interés para compartir ideas que permitan la mejora de la práctica educativa?, los resultados fueron 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) totalmente, prevaleciendo una respuesta significativa en un alto porcentaje (Tabla 11 y Figura 14).

Tabla 11.

Pregunta 10. ¿Permanece el interés para compartir ideas que permitan la mejora de la práctica educativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

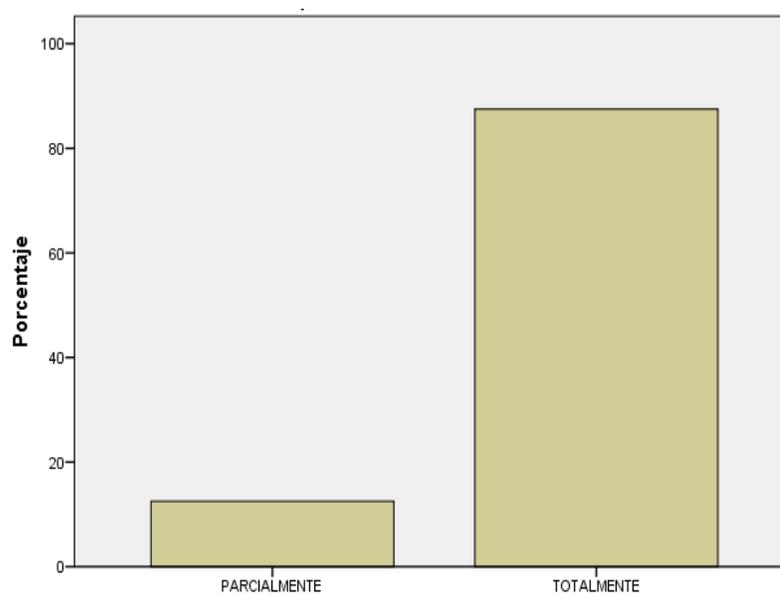


Figura 14. Pregunta 10

En la siguiente pregunta la 11. ¿Las actividades extracurriculares permiten mejorar la integración en el grupo?, los docentes respondieron así: 2 (25%) que parcialmente y 6 (75%) totalmente (Tabla 12 y Figura 15).

Tabla 12.

Pregunta 11. ¿Las actividades extracurriculares permiten mejorar la integración en el grupo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

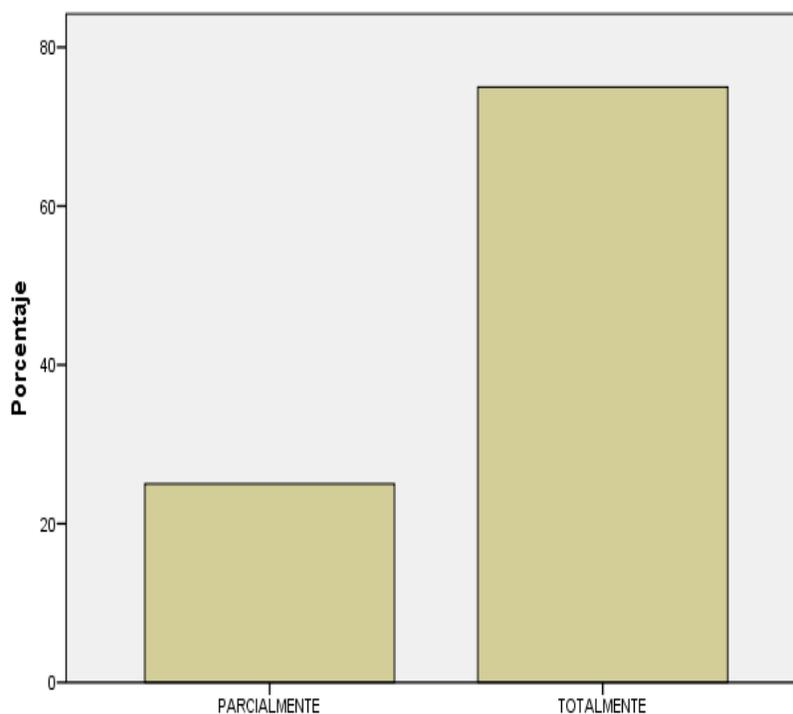


Figura 15. Pregunta 11

Con respecto a la pregunta 12. ¿Se siguen indicaciones solo para el llenado de formatos, sin la reflexión?, las respuestas fueron muy variadas, 4 (50%) respondieron que nunca, 2 (25%) escasamente, 1 (12.5%) escasamente y 1 más (12.5%) totalmente; sin embargo, se aprecia favorablemente la respuesta del uso reflexivo (Tabla 13 y Figura 16).

Tabla 13.

Pregunta 12. ¿Se siguen indicaciones solo para el llenado de formatos, sin la reflexión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	50.0	50.0	50.0
ESCASAMENTE	2	25.0	25.0	75.0
Válidos PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	87.5
TOTALMENTE	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

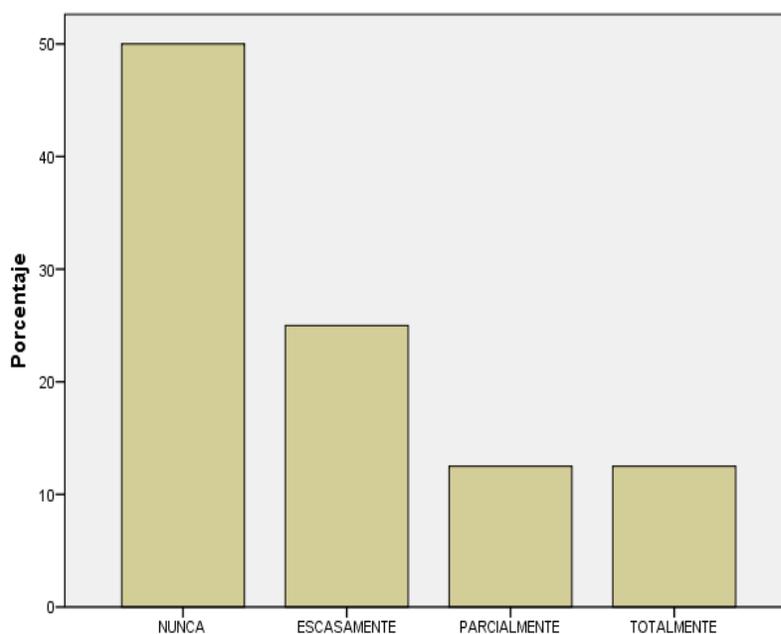


Figura 16. Pregunta 12

Con respecto a la pregunta 13. ¿Se intercambian materiales o prácticas exitosas entre compañeros?, las respuestas obtenidas fueron: 2 (25.0%) respondieron que parcialmente y 6 (75%) que totalmente, lo que hasta ese momento muestra buen nivel de trabajo colectivo para el éxito escolar (Tabla 14 y Figura 17).

Tabla 14.

Pregunta 13. ¿Se intercambian materiales o prácticas exitosas entre compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

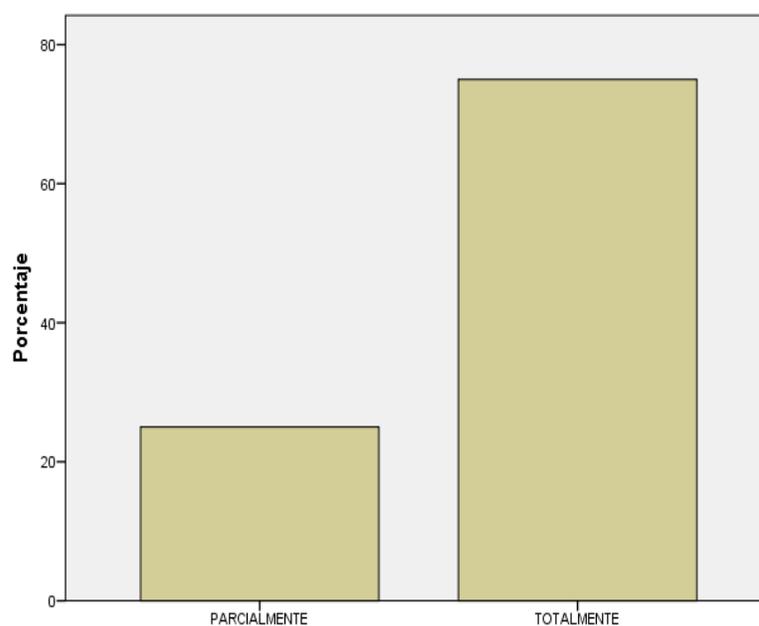


Figura 17. Pregunta 13

Continuando con la pregunta 14. ¿Se solucionan abiertamente los conflictos escolares?, las respuestas fueron: 1 (12.5%) escasamente, 1 (12.5%) parcialmente y 6 (75%) totalmente, esta es una pregunta importante por su relación con la sana convivencia y construcción de acuerdos dentro del colectivo (Tabla 15 y Figura 18).

Tabla 15.

Pregunta 14. ¿Se solucionan abiertamente los conflictos escolares?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ESCASAMENTE	1	12.5	12.5	12.5
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	25.0
TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

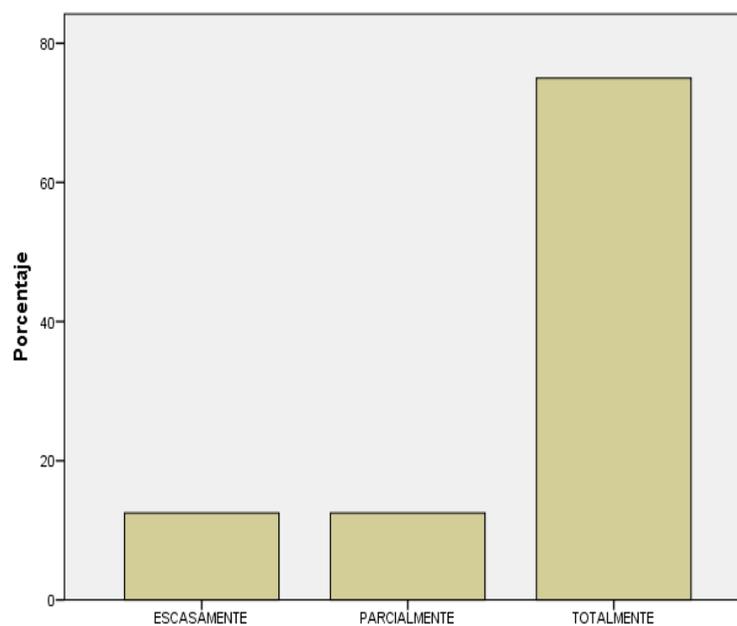


Figura 18. Pregunta 14

Continuando con la pregunta 15. ¿Agradezco a los demás los favores brindados?, las respuestas obtenidas fueron unánime por parte de los docentes los 8 (100%) respondieron que totalmente lo hacen, es una pregunta muy intrapersonal que conviene dilucidar adecuadamente (Tabla 16 y Figura 19).

Tabla 16.

Pregunta 15. ¿Agradezco a los demás los favores brindados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE	8	100.0	100.0	100.0

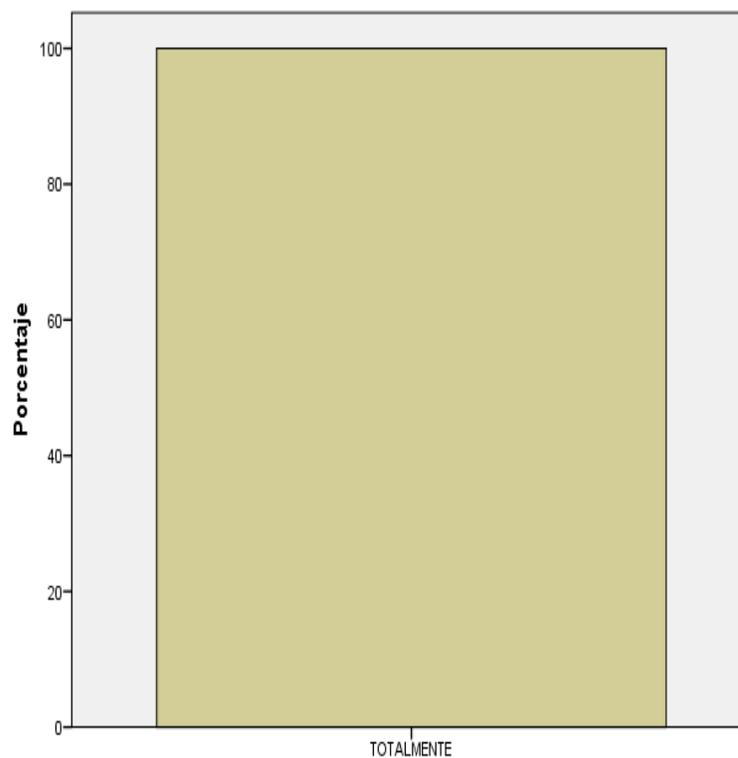


Figura 19. Pregunta 15

Con respecto a la pregunta 16. ¿Se moderan las participaciones e intervenciones de los docentes?, se obtuvieron dos tipos de respuesta, 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) totalmente, lo que muestra un buen nivel de respeto entre los docentes de la escuela en cuestión (Tabla 17 y Figura 20).

Tabla 17.

Pregunta 16. ¿Se moderan las participaciones e intervenciones de los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

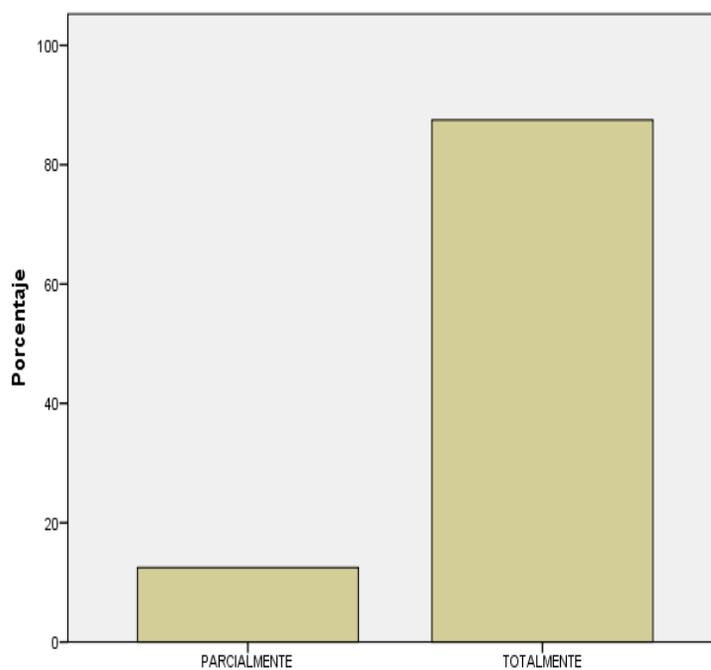


Figura 20. Pregunta 16

En la siguiente pregunta 17. ¿Existe retroalimentación de la información expuesta por los docentes?, las respuestas recibidas son semejantes a las de la pregunta anterior 1 (12.55) respondió que parcialmente y los 7 (87.55) restantes respondieron que totalmente (Tabla 18 y Figura 21).

Tabla 18.

Pregunta 17. ¿Existe retroalimentación de la información expuesta por los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

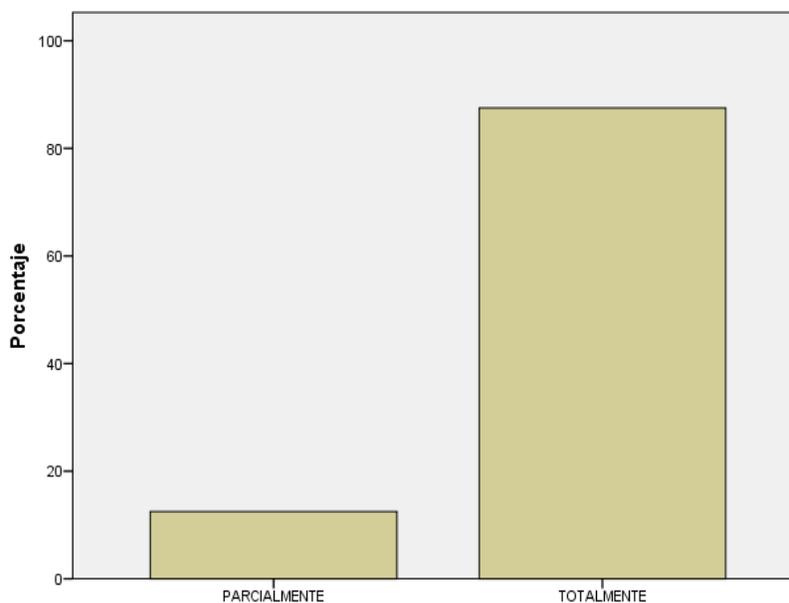


Figura 21. Pregunta 17

A la pregunta 18. ¿Se motiva a los docentes menos participativos para el dialogo y toma de acuerdos?, las respuestas obtenidas fueron: 1 (12.5%) respondió que escasamente y 7 (87.5%) que totalmente (Tabla 19 y Figura 22).

Tabla 19.

Pregunta 18. ¿Se motiva a los docentes menos participativos para el dialogo y toma de acuerdos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ESCASAMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

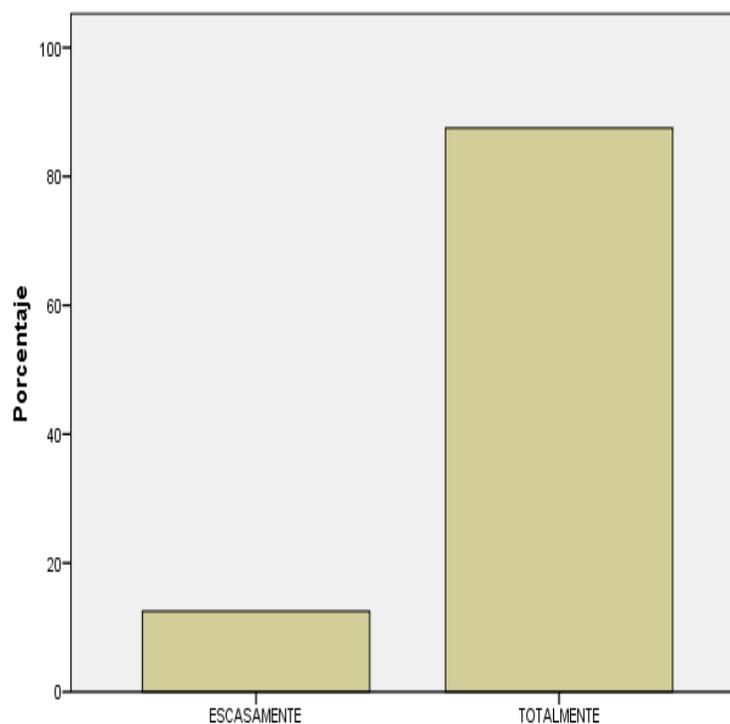


Figura 22. Pregunta 18

Finalmente, con la última pregunta del cuestionario 19. ¿Se relacionan las reflexiones de acuerdo a los planes vigentes de estudio?, se obtuvo como resultado en las respuestas lo siguiente: 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) respondió que totalmente (Tabla 20 y Figura 23).

Tabla 20.

Pregunta 19. ¿se relacionan las reflexiones de acuerdo a los planes vigentes de estudio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

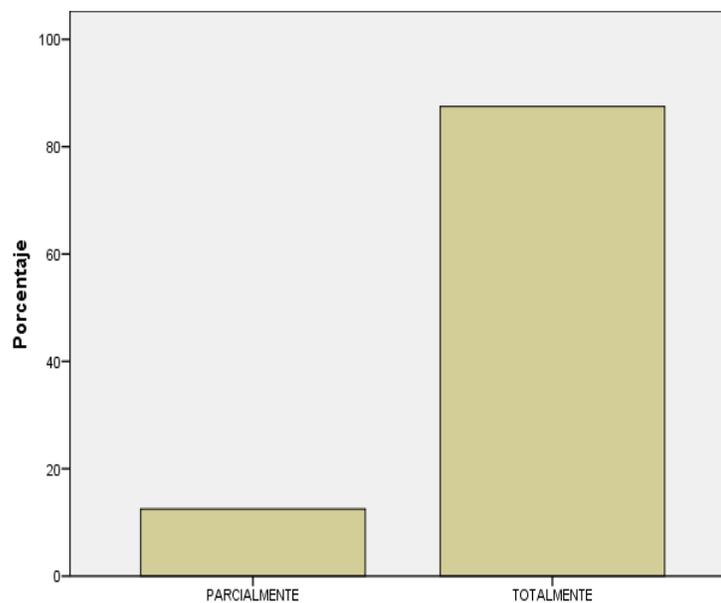


Figura 23. Pregunta 19

Hasta aquí se ha realizado el análisis del cuestionario denominado “Fortalecimiento del trabajo colaborativo docente en el centro escolar”, posteriormente se hará el parangón con respecto al segundo momento del mismo a manera de evaluación.

Segundo y tercer momento

Posterior al cuestionario que sirvió como diagnóstico se diseñaron e implementaron, como se ha señalado, dos sesiones de intervención, en los que se trabajaron 2 talleres: “Trabajo colaborativo” y “Liderazgo y trabajo colaborativo”, donde se destacan: en el primer caso la explicación de las características del trabajo colaborativo y del liderazgo en un centro educativo, el desarrollo de la actividad para el llenado de un cuadro comparativo entre trabajo en equipo y trabajo colaborativo, así como los criterios reflexivos sobre las actitudes frente a los trabajos; lo que derivó en realizar recomendaciones para fortalecer el trabajo colaborativo y haciendo reflexiones finales sobre la actividad.

Posteriormente se llevó a cabo la sesión 3, en la cual los participantes realizaron un análisis y reflexión en torno a preguntas como: ¿Qué apporto en la escuela? ¿Qué actitudes presento en el trabajo con el colectivo docente? ¿Qué requiero por parte del director para ser más eficiente? ¿Cómo me siento al llegar a la escuela? ¿Con quienes me apoyo en la escuela?; con base en lo anterior presentaron un cuadro comparativo

de esas respuestas sobre el liderazgo, elaborando para ello frases relacionadas con el tema, para terminar la sesión se realizaron reflexiones finales sobre la sesión, en la que fue posible observar una participación más objetiva sobre la importancia de los diferentes puntos que se relacionan con el liderazgo y el trabajo colaborativo.

Cuarto momento

En este apartado se presenta el análisis de las respuestas obtenidas mediante la aplicación del mismo instrumento que fue convertido en un formulario de Google, a manera de evaluación final y de esta forma comparar la percepción de los docentes en torno a este estudio hecho en el primer momento. A continuación, se presenta el análisis descriptivo mediante las tablas de frecuencia y gráficas correspondientes.

En cuanto a la pregunta 1. ¿Los docentes se toman el tiempo para dar a conocer mutuamente sus ideas? se obtuvo que 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5% respondió que totalmente; es decir, casi la totalidad de los docentes (Tabla 21 y Figura 24).

Tabla 21.

Pregunta 1. ¿Los docentes toman el tiempo para dar a conocer mutuamente sus ideas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

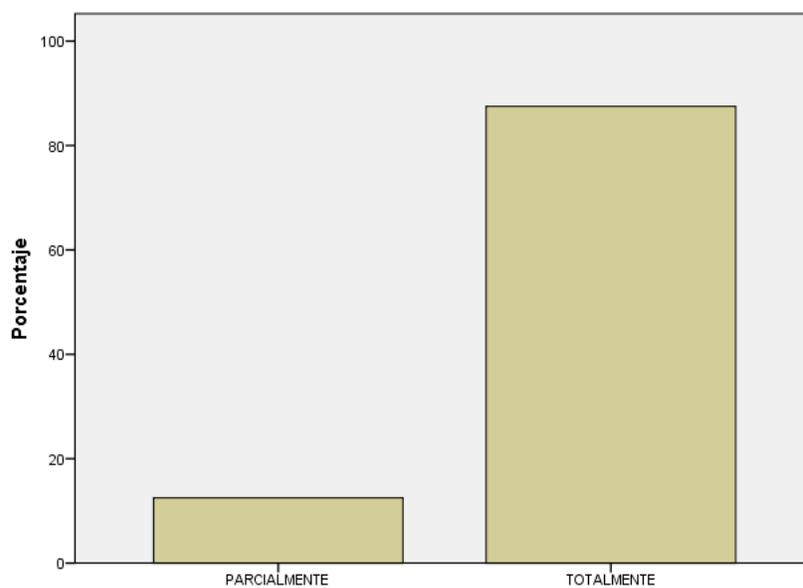


Figura 24. Pregunta 1

Con respecto a la pregunta 2. ¿Ha identificado a compañeros docentes que discuten mucho sin llegar a puntos de acuerdo y propician conflictos? Las respuestas fueron 4 (50.0%) contestó que nunca, 2 (25.0%) escasamente, 1 (12.55) parcialmente y 1 más (12.5%) totalmente, mostrándose en la mitad de los docentes respuestas diversas (Tabla 22 y Figura 25).

Tabla 22.

Pregunta 2. ¿Ha identificado a compañeros docentes que discuten mucho sin llegar a puntos de acuerdo y propician conflictos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	50.0	50.0	50.0
ESCASAMENTE	2	25.0	25.0	75.0
Válidos PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	87.5
TOTALMENTE	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

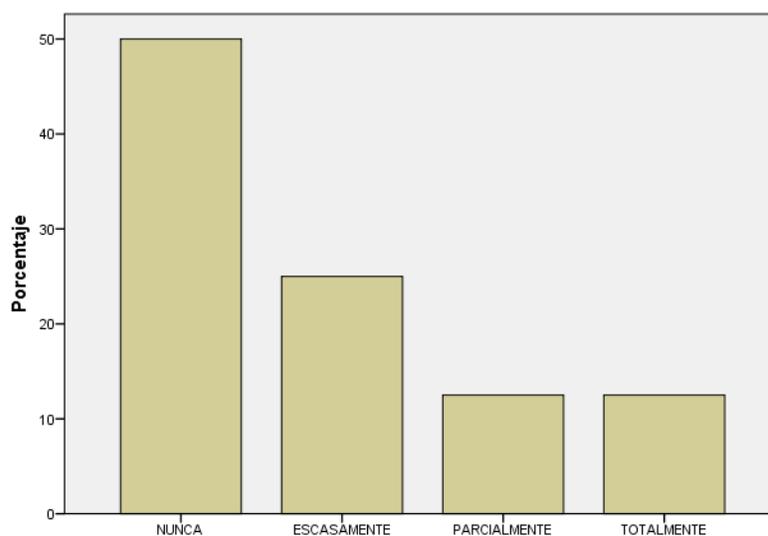


Figura 25. Pregunta 2

Con referencia a la pregunta 3. ¿Durante la realización de trabajos académicos predominan conversaciones en voz baja y con distracciones por parte de compañeros? 1 docente (12.5%), 5 escasamente, 1 (12.5%) parcialmente y 1 más (12.5%), así la mayoría asiente que hay concentración durante los trabajos académicos (Tabla 23 y Figura 26).

Tabla 23.

Pregunta 3. ¿Durante la realización de trabajos académicos predominan conversaciones en voz baja y con distracciones por parte de compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	12.5	12.5	12.5
ESCASAMENTE	5	62.5	62.5	75.0
Válidos PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	87.5
TOTALMENTE	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

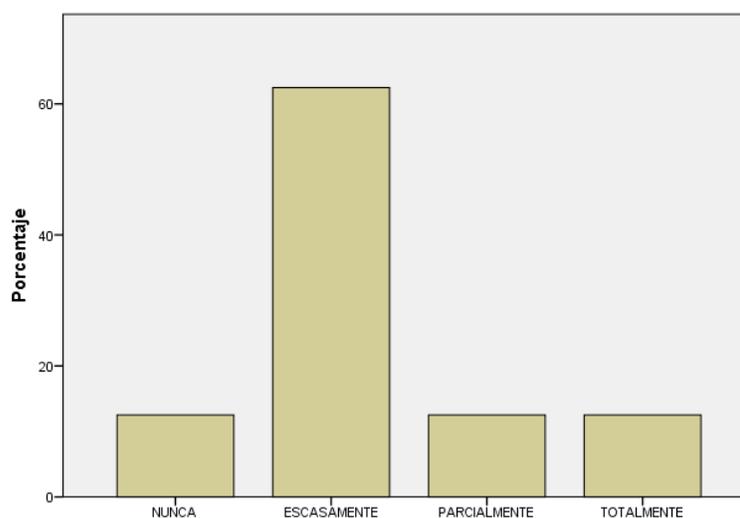


Figura 26. Pregunta 3

En la siguiente pregunta, 4. ¿Se diseñan e implementan actividades de manera consensuada? La totalidad de los docentes (100.0%) respondió que totalmente (Tabla 24 y Figura 27).

Tabla 24.

Pregunta 4. ¿Se diseñan e implementan actividades de manera consensuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE	8	100.0	100.0	100.0

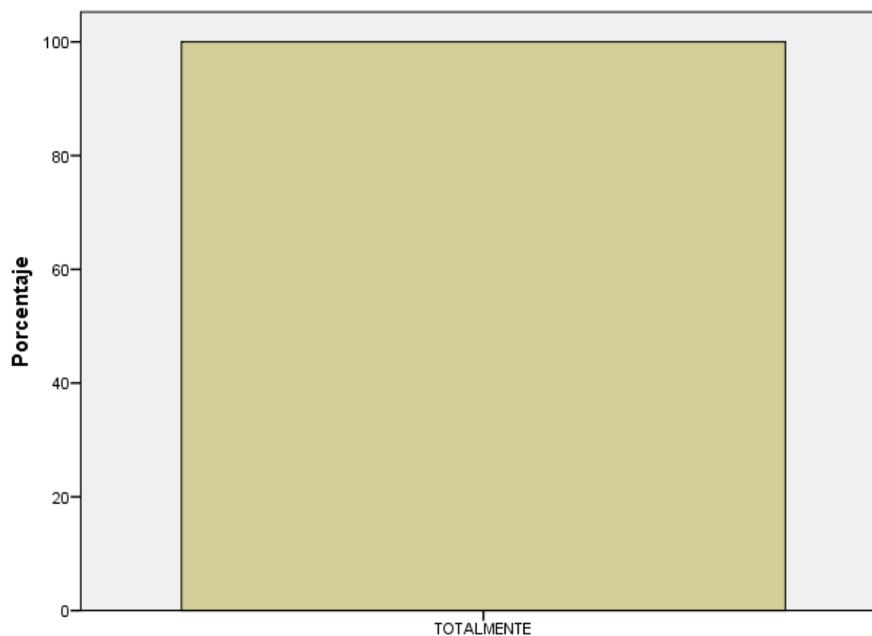


Figura 27. Pregunta 4

En referencia a la pregunta 5. ¿Los integrantes de la plantilla docente aceptan críticas constructivas de forma adecuada? 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) que totalmente (Tabla 25 y Figura 28). Mostrándose un alto porcentaje que los participantes son más críticos y reflexivos.

Tabla 25.

Pregunta 5. ¿Los integrantes de la plantilla docente aceptan críticas constructivas de forma adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

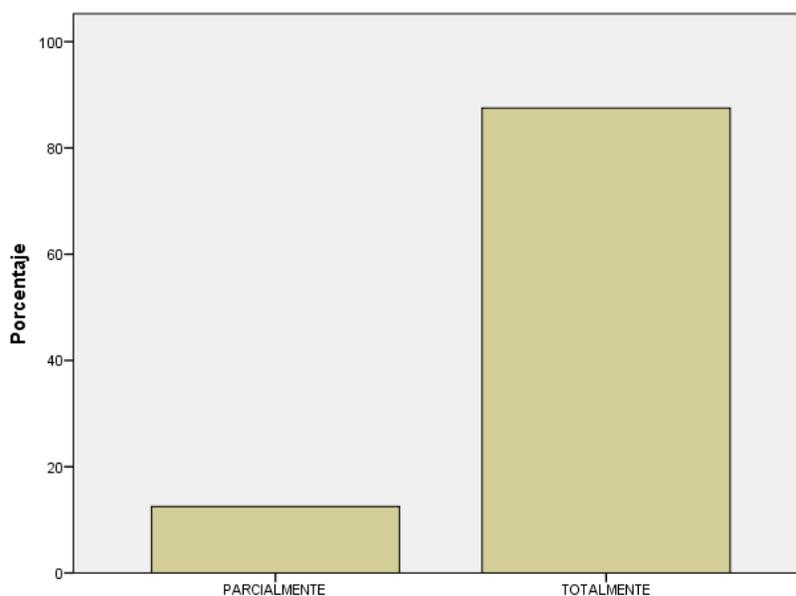


Figura 28. Pregunta 5

Seguidamente a la pregunta 6. ¿Todos los integrantes del personal docente se atienen a las decisiones que se han tomado y las llevan a la práctica? 3 de los docentes (37.5%) respondió que parcialmente y 5 (62.5%) que totalmente (Tabla 26 y Figura 29).

Tabla 26.

Pregunta 6. ¿Todos los integrantes del personal docente se atienen a las decisiones que se han tomado y las llevan a la práctica?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	3	37.5	37.5	37.5
Válidos TOTALMENTE	5	62.5	62.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

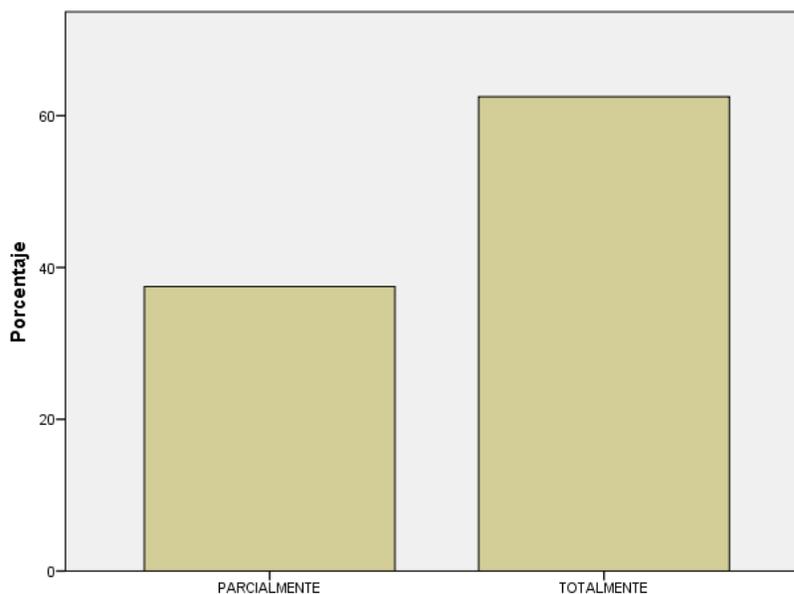


Figura 29. Pregunta 6

Con respecto a la pregunta 7. ¿Derivados de los acuerdos en los CTE se generan nuevas ideas y cambios en sus prácticas educativas? Las respuestas obtenidas fueron 1 (12.5%) parcialmente y 7 (87.5%) totalmente, lo que significa que la mayoría participa con nuevas propuestas durante los CTE generando nuevas ideas principalmente de las prácticas educativas (Tabla 27 y Figura 30).

Tabla 27.

Pregunta 7. ¿Derivados de los acuerdos en los CTE se generan nuevas ideas y cambios en sus prácticas educativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

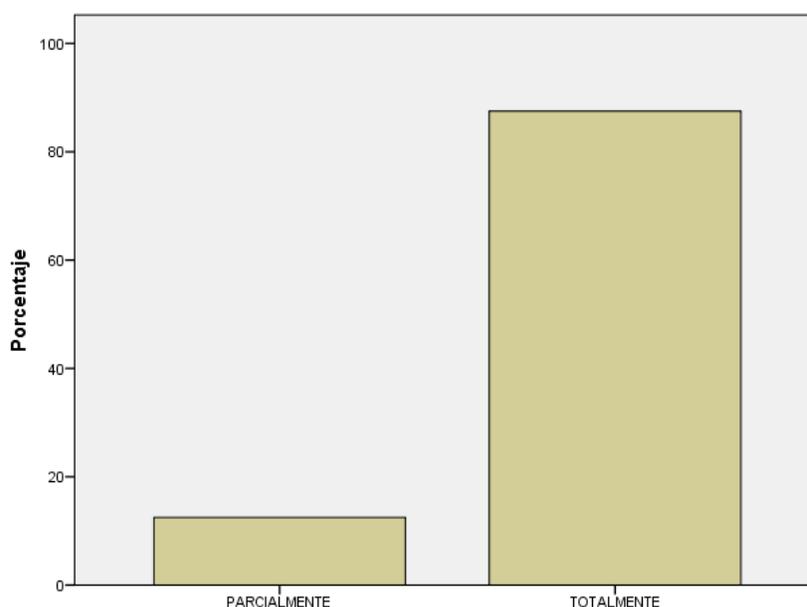


Figura 30. Pregunta 7

En la pregunta 8. ¿Los docentes muestran apertura e iniciativa para el desarrollo de las actividades? De manera unánime (100%) los docentes respondieron que totalmente, mostrando uniformidad en su actuar durante el desarrollo de actividades propuestas en el CTE (Tabla 28 y Figura 31).

Tabla 28.

Pregunta 8. ¿Los docentes muestran apertura e iniciativa para el desarrollo de las actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE	8	100.0	100.0	100.0

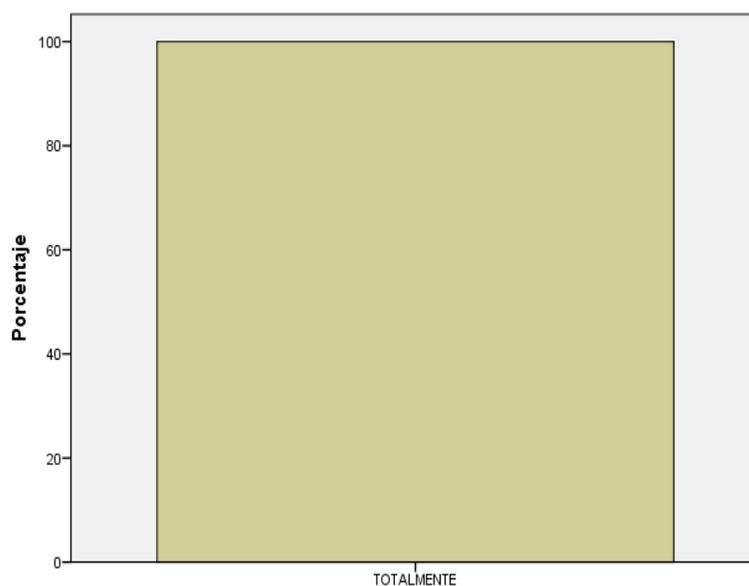


Figura 31. Pregunta 8

Ahora a la pregunta 9. ¿Existe un clima de respeto y confianza en la escuela al expresar las opiniones? 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) indicó que totalmente (Tabla 29 y Figura 32). Lo que sustancialmente remarca el acuerdo consciente de los docentes.

Tabla 29.

Pregunta 9. ¿Existe un clima de respeto y confianza en la escuela al expresar las opiniones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

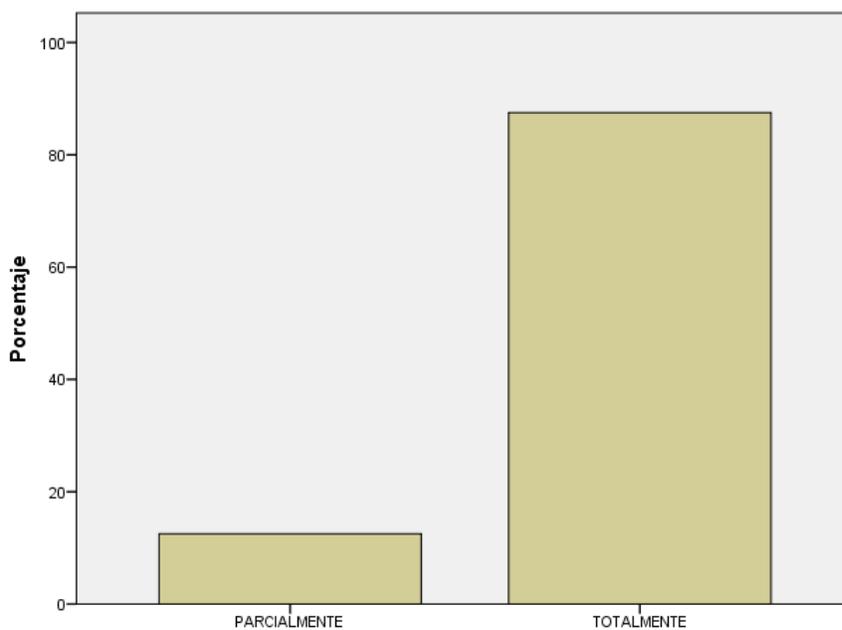


Figura 32. Pregunta 9

Con respecto a la pregunta 10. ¿Permanece el interés para compartir ideas que permitan la mejora de la práctica educativa? 2 (25%) respondió que parcialmente y 6 (75.0%) respondió que totalmente (Tabla 30 y Figura 33).

Tabla 30.

Pregunta 10. ¿Permanece el interés para compartir ideas que permitan la mejora de la práctica educativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

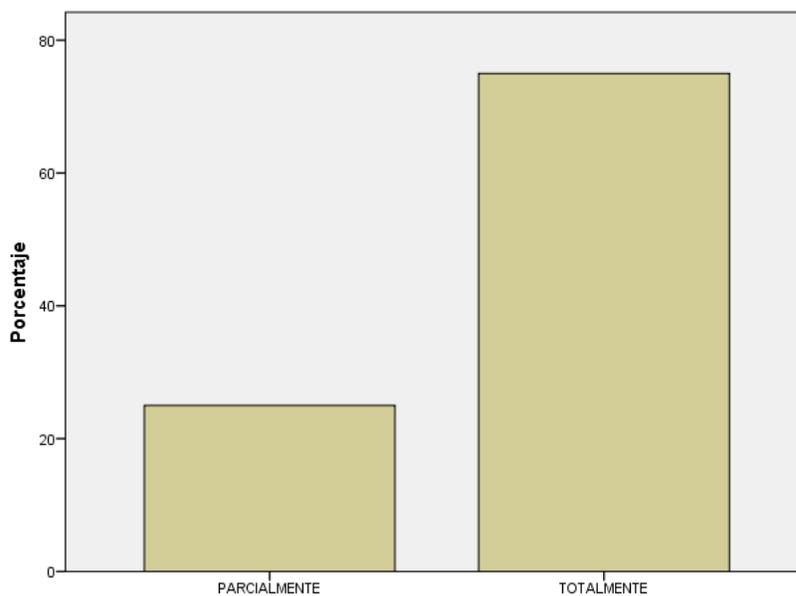


Figura 33. Pregunta 10

En la siguiente pregunta 11. ¿Las actividades extracurriculares permiten mejorar la integración en el grupo? 2 docentes (25.0%) respondió que parcialmente y 6 (75%) que totalmente, lo que da un resultado muy semejante a la pregunta anterior (Tabla 31 y Figura 34).

Tabla 31.

Pregunta 11. ¿Las actividades extracurriculares permiten mejorar la integración en el grupo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

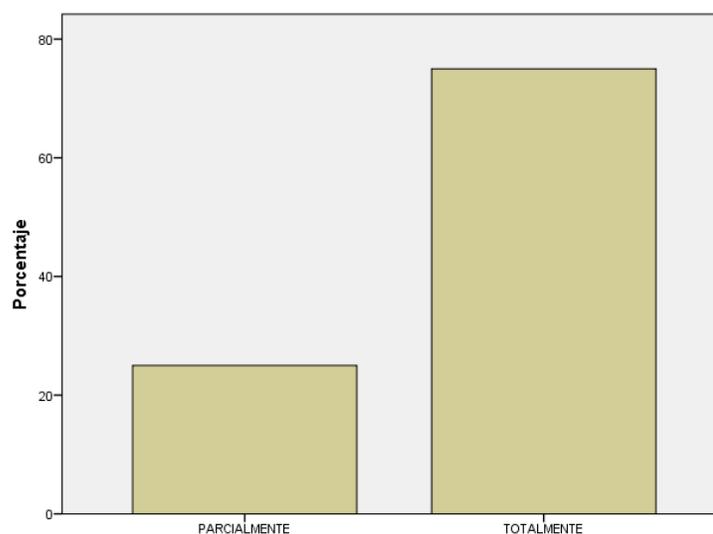


Figura 34. Pregunta 11

En cuanto a las respuestas obtenidas a la pregunta 12. ¿Se siguen indicaciones solo para el llenado de formatos, sin la reflexión? 4 (50.0%) respondió que nunca, 2 (25.0%) escasamente y 2 (25.0%) totalmente muestra un buen nivel de reflexión al hacer las cosas administrativas (Tabla 32 y Figura 35).

Tabla 32.

Pregunta 12. ¿Se siguen indicaciones solo para el llenado de formatos, sin la reflexión?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	4	50.0	50.0	50.0
ESCASAMENTE	2	25.0	25.0	75.0
TOTALMENTE	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

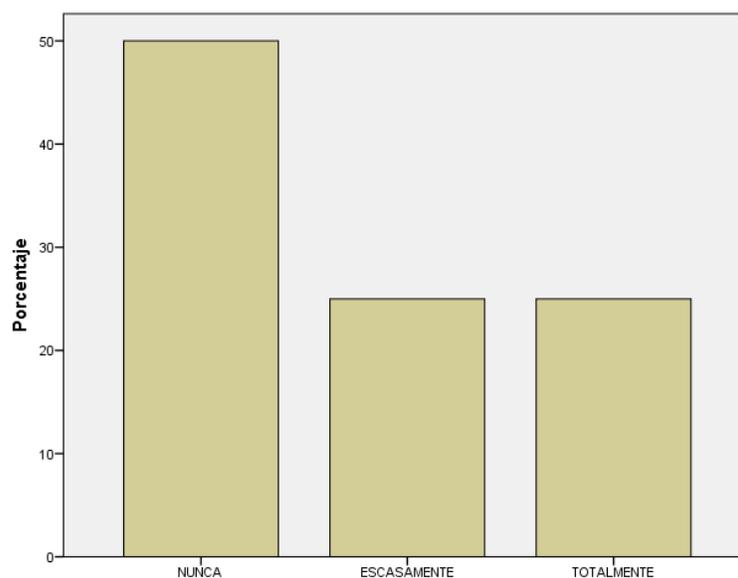


Figura 35. Pregunta 12

En cuanto a la pregunta 13. ¿Se intercambian materiales o prácticas exitosas entre compañeros? 1 docente (12.5%) respondió que escasamente, 3 (37.5%) que parcialmente y 4 (50.0%) totalmente, aquí se muestra que la mitad tiene disponibilidad a propiciar un mejoramiento de las prácticas exitosas en el colectivo escolar (Tabla 33 y Figura 36).

Tabla 33.

Pregunta 13. ¿Se intercambian materiales o prácticas exitosas entre compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ESCASAMENTE	1	12.5	12.5	12.5
PARCIALMENTE	3	37.5	37.5	50.0
TOTALMENTE	4	50.0	50.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

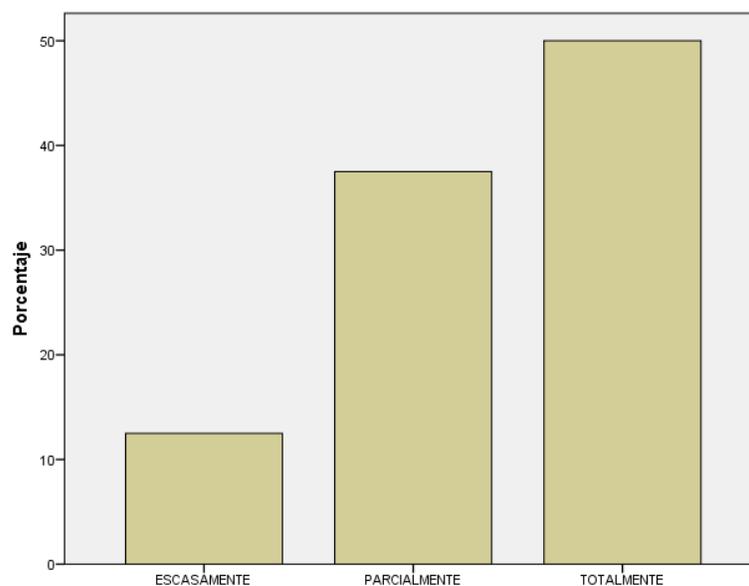


Figura 36. Pregunta 13

Para la pregunta 14. ¿Se solucionan abiertamente los conflictos escolares? 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) que totalmente, entre ambas respuestas la sumatoria de aprobación de solucionar los conflictos es muy alta (Tabla 34 y Figura 37).

Tabla 34.

Pregunta 14. ¿Se solucionan abiertamente los conflictos escolares?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

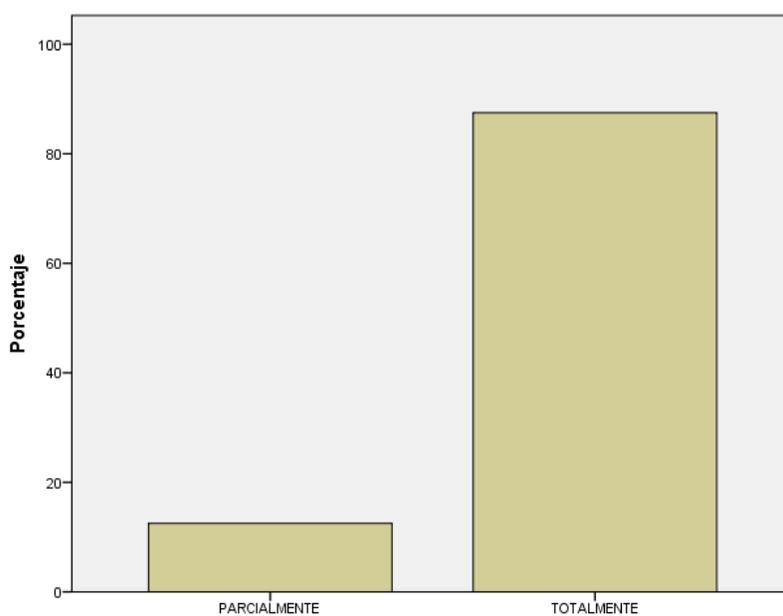


Figura 37. Pregunta 14

Con respecto a la pregunta 15. ¿Agradezco a los demás los favores brindados? Las respuestas obtenidas 1 (12.5%) dijo que nunca, 1 (12.5%) respondió que parcialmente y 6 (75.0%) que totalmente, en estas respuestas los docentes muestran un reconocimiento a que no completamente son agradecidos al recibir un favor (Tabla 35 y Figura 38).

Tabla 35.

Pregunta 15. ¿Agradezco a los demás los favores brindados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	12.5	12.5	12.5
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	25.0
TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

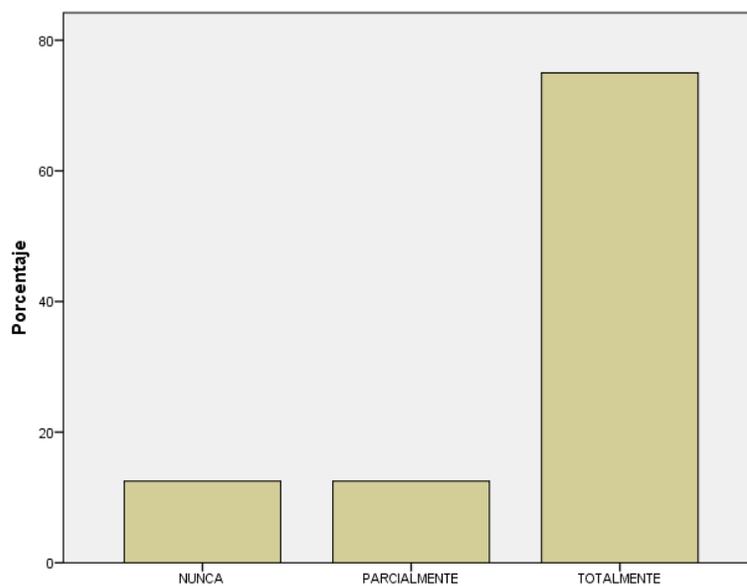


Figura 38. Pregunta 15

Con respecto a la pregunta 16. ¿Se moderan las participaciones e intervenciones de los docentes? 2 (25.0%) respondió que parcialmente y 6 (75.0%) contestó que totalmente, mostrando un buen nivel de acuerdo en la participación (Tabla 36 y Figura 39).

Tabla 36.

Pregunta 16. ¿Se moderan las participaciones e intervenciones de los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

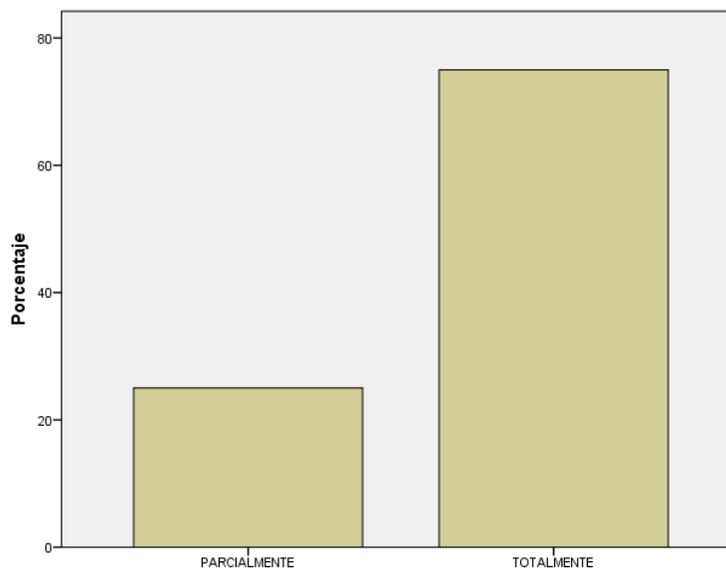


Figura 39. Pregunta 16

En la pregunta 17. ¿Existe retroalimentación de la información expuesta por los docentes? 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) totalmente, lo que significa que hay un buen nivel de comunicación para reforzar las acciones dentro del colectivo (Tabla 37 y Figura 40).

Tabla 37.

Pregunta 17. ¿Existe retroalimentación de la información expuesta por los docentes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

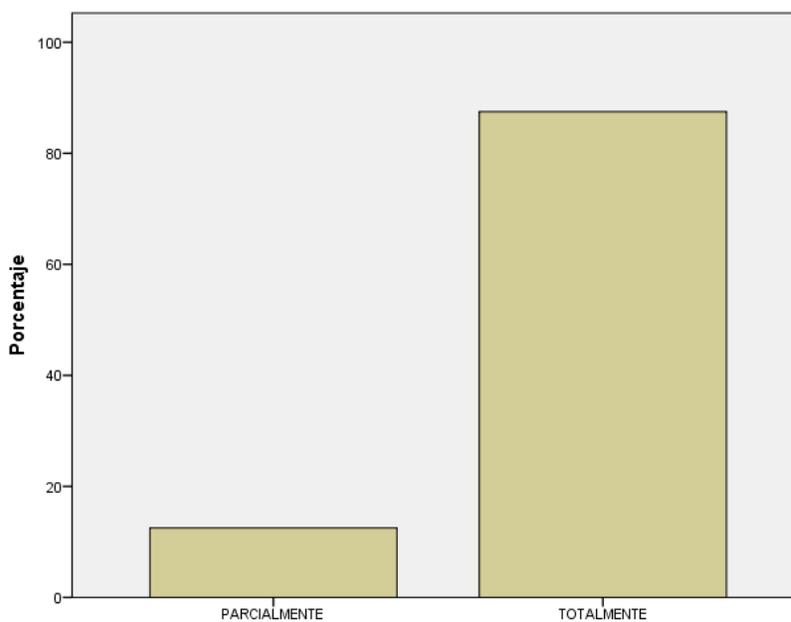


Figura 40. Pregunta 17

En la penúltima pregunta del cuestionario, 18. ¿Se motiva a los docentes menos participativos para el diálogo y toma de acuerdos? 2 (25.0) contestó que parcialmente y 6 (75.0%) respondió que totalmente (Tabla 38 y Figura 41).

Tabla 38.

Pregunta 18. ¿Se motiva a los docentes menos participativos para el diálogo y toma de acuerdos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	2	25.0	25.0	25.0
Válidos TOTALMENTE	6	75.0	75.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

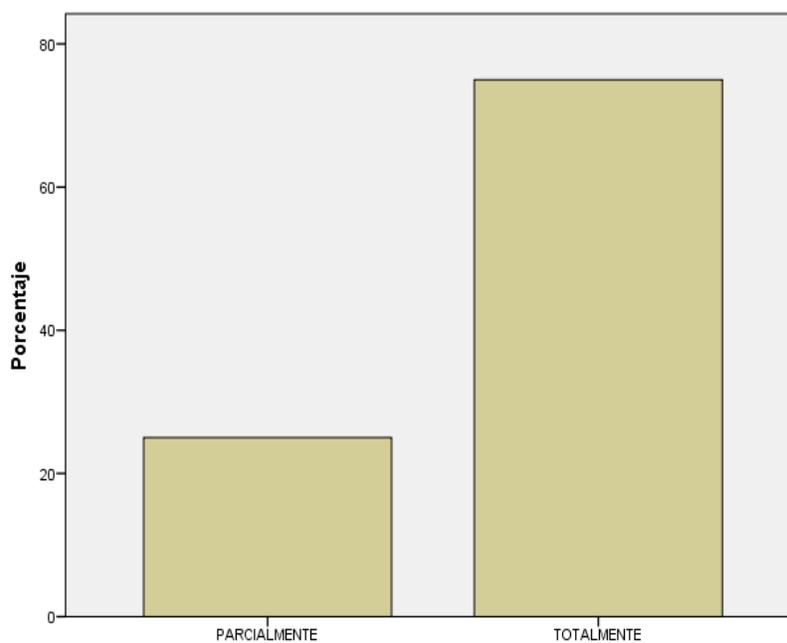


Figura 41. Pregunta 18

Con relación a la última pregunta 19. ¿Se relacionan las reflexiones de acuerdo a los planes vigentes de estudio? La frecuencia de respuestas fue la siguiente: 1 docente (12.5%) respondió que parcialmente y 7 (87.5%) respondió que totalmente, mostrando ir de acuerdo el colectivo docente con lo que se hace con los planes de estudio (Tabla 39 y Figura 42).

Tabla 39.

Pregunta 19. ¿Se relacionan las reflexiones de acuerdo a los planes vigentes de estudio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PARCIALMENTE	1	12.5	12.5	12.5
Válidos TOTALMENTE	7	87.5	87.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

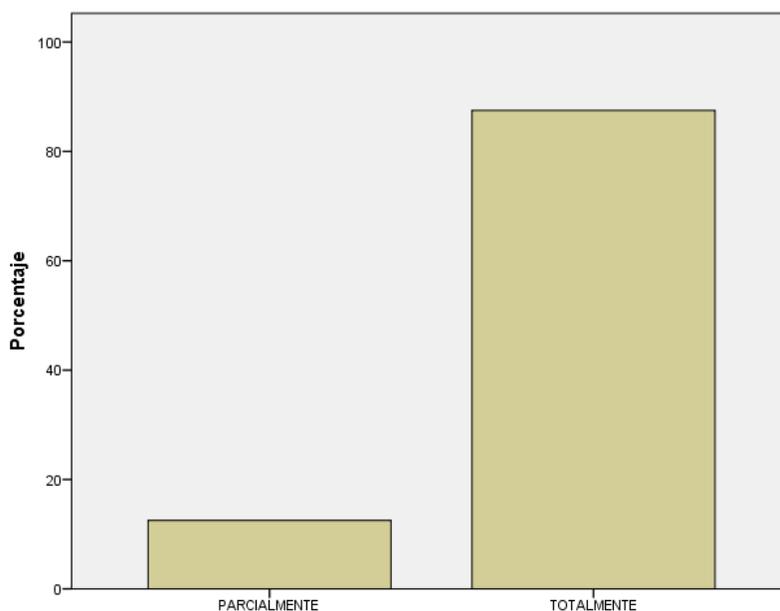


Figura 42. Pregunta 19

Hasta el momento en este apartado se ha presentado el análisis de lo realizado en el estudio, principalmente de manera descriptiva de todo lo realizado, en el siguiente apartado se dará cuenta mediante la discusión de lo obtenido.

4.2 Discusión

Una vez realizado el análisis en el apartado anterior se cuenta con suficiente información sobre el fortalecimiento del trabajo colaborativo docente en un centro escolar derivados de las sesiones en que se implementaron los talleres

Los resultados obtenidos fueron adecuados ya al que al principio se tenía la idea que, si los instrumentos eran aplicados por la autoridad educativa, es decir, el director, las respuestas serían en otro sentido o podrían presentar un sesgo; por ello se consideró a personas ajenas a la institución para su aplicación. Un aspecto que se contempló fue la cuestión de los tiempos, sin embargo, por razones no previstas (situaciones de salud, de trabajo, entre otras) la aplicación se pospuso. Puede decirse que dentro de las contribuciones que ha dejado el trabajo de investigación está el acercamiento mutuo en el equipo docente; el tomar en cuenta sus inquietudes para la mejora continua, lo cual refleja que el trabajo colaborativo tiene gran importancia en los centros educativos, pues impacta en cada uno de los actores educativos desde el nivel jerárquico mayor hasta el menor, lo cual conlleva a un mejor nivel de acompañamiento en equipo, sin que los maestros lo vean como una carga adicional.

Se coincide con el autor (González, 2014, citado por González, R., De la Garza, C., y De León M. 2017), cuando expresa que: “trabajar colaborativamente no resulta sencillo, sobre todo cuando lo que se analiza es la propia práctica docente, ya que allí los participantes se ven expuestos a los ojos de sus compañeros y les cuesta mucho trabajo aceptar las críticas que sobre todos sus actos se expresan”. Ello aunado a la dificultad de los sujetos de percibirse a sí mismos. En los resultados de la investigación que se informa, se evidencia que los docentes al principio no lograban establecer un dialogo constante, no expresaban sus dificultades de la cotidianidad de su práctica educativa, por miedo, temor o pena y que después fueron destruidas esas barreras de comunicación.

Llama la atención de manera especial las respuestas en el ítems 15, en donde lo que se interpreta a través del análisis, es que no siempre han hecho buenas prácticas de cordialidad, lo que significa que a través del taller han comprendido que es mejor tener buenos tratos entre compañeros y estar preparados a los cambios que se presentan en la educación. Esta tiene relación con las respuestas emitidas en la pregunta 12 donde demuestran un cambio favorable al mostrar ser más reflexivos en el aspecto administrativo y pedagógico, lo que hace una mejor realización de este aspecto.

En general se obtiene respuestas más favorables después de la aplicación de los talleres, sin embargo, se percibe en algunas de las respuestas que tal vez se debieron implementar más sesiones reflexivas del trabajo colaborativo en donde se demuestre que el liderazgo bien ejercido y la coparticipación del colectivo redundan en

mejores prácticas y resultados educativos.

Es innegable que la situación presentada desde el inicio del estudio resulta común en los diversos centros de trabajo; sin embargo, se ha podido comprobar que si se dan las condiciones y favorecen ciertas estrategias tanto las relaciones como el actuar docente puede mejorar y esto lleva a mejores y eficaces resultados en la educación.

4.3 Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones a las cuáles se llega después de poner en práctica las sesiones de los talleres y un momento más de tipo evaluativo con el formulario en línea.

La hipótesis se acepta debido a que al realizar el diagnóstico se dio pie a realizar un cuestionario para identificar la manera de poder mejorar las relaciones para un óptimo trabajo en colaborativo, pensando principalmente en el Consejo Técnico Escolar, el cual lleva a desarrollar acciones de manera permanente en el centro escolar entre todos los actores educativos, es decir, no sólo entre docentes sino también con alumnos y padres de familia.

De lo anterior se partió para diseñar una estrategia a manera de talleres, llevándose a cabo sesiones en las que se abordaron de manera analítica, participativa y reflexiva actividades que favorecieron el fortalecimiento de la participación y escucha

activa entre los participantes, lo que quedó demostrado durante las sesiones realizadas.

Así se cumplieron sustantivamente los objetivos de este estudio, finalmente una conclusión más es que la evaluación realizada muestra que si es posible mejorar mediante estas estrategias; aun cuando se hubiese deseado un mejor nivel de respuestas.

Es menester mencionar que durante el trabajo se permaneció al margen en los diferentes momentos, para que entre los docentes se generará un trabajo de confianza y seguridad, sin injerencias y que se manifestarán con absoluta libertad, ajenos a alguna influencia que provocará sesgos en la información obtenida.

A la fecha el colectivo luce con mejor participación y se espera se mejore aún más; los resultados obtenidos han sido de mayor beneficio, por lo que indudablemente se continuará con un trabajo semejante en el futuro.

Se aprecia que hay un cambio en la percepción y desde luego en el actuar de los docentes después de las sesiones de taller en los que participaron pues manifiestan que ahora evitan pérdida de tiempo y se concentran más en las actividades académicas con mayor actitud propositiva, lo que se confirma en las respuestas.

Por otra parte, se aprecia que en el último cuestionario evaluativo responden asertivamente a aceptar la crítica constructiva, respetar las decisiones consensuadas

y tomadas en el Consejo Técnico Escolar y promover cambios en las prácticas educativas.

Otra situación importante de destacar entre el antes y el después es que se obtiene un alto porcentaje en la tendencia a intercambiar experiencias docentes y materiales educativos que les puedan ser útiles para la práctica docente, así como estar más abiertos a la comunicación para buscar soluciones sin confrontarse, haciéndolo de manera directa, pero con mayor conciencia y postura positiva, de la misma manera que aceptan que sí se les motiva constantemente para el buen desempeño de sus funciones.

Finalmente es concluyente que el fomento de prácticas innovadoras para la comunicación asertiva, el apoyo entre el colectivo docente, la participación activa para generar confianza en los maestros, el diálogo constante entre directivo y docentes, es necesario para propiciar un liderazgo directivo más eficiente. Un liderazgo que no sea visto como impositor o autoritario, sino como un elemento de fuerza y entrega hacia el trabajo de todos y cada uno de los docentes.

4.4 Recomendaciones

Durante la realización de este trabajo de investigación se ha obtenido gratas experiencias en torno al trabajo colaborativo, mismo que no se puede lograr sin el apoyo y colaboración del colectivo docente y que el efecto que se produce mediante buenas prácticas educativas en las que se emplee la reflexión, el análisis y la crítica

bien intencionada, mejora el trabajo de todos los involucrados y genera un impacto en la comunidad escolar. Ante todo, lo expuesto, es de recomendarse a quienes les toca de algún modo influir o decidir sobre las mejores acciones en pro de un liderazgo efectivo en la educación primaria, atenerse a las consideraciones siguientes:

- Realizar un diagnóstico inicial que considere los factores laborales y afectivo-emocionales de todos los docentes para fomentar prácticas innovadoras hacia el logro de la comunicación asertiva.
- Lograr el apoyo del colectivo docente para propiciar la participación activa, generar confianza en los participantes y promover el diálogo constante entre directivo y docentes como requisitos indispensables para construir un liderazgo directivo más eficiente.
- Elaborar programas y proyectos que consideren sesiones de trabajo activo y proactivo con los colectivos docentes, promoviendo a la vez que la participación de los directores de escuela adquiera y desarrollen los elementos para ejercer un buen liderazgo.
- Elevar de manera constante la calidad del ejercicio directivo en la educación primaria.
- Buscar y generar otras estrategias como las emocionales para que los docentes no se queden solamente como espectadores en los centros educativos.
- Propiciar entre los docentes una mayor y constante participación en los centros escolares de manera propositiva para la solución de conflictos.

- Gestionar ante las autoridades educativas el desarrollo de acciones que favorezcan la realización de talleres como los llevados a cabo en el estudio que se reporta.

REFERENCIAS

- Arbañil Barrientos, Milagros. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, vol. 13, núm. 2, 2019, Abril-Junio, pp. 95-106. Universidad Nacional Hermilio Valdizán Perú. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062187004/586062187004.pdf>
- Caballero Velázquez, Elizabeth., Cruz Palacios, Yaquelin., Otero Góngora, Yurima. (2018). La comunicación asertiva: un método de estimulación en la formación del profesional pedagógico. *Luz*, vol. 17, núm. 4, 2018 Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5891/589167642003/589167642003.pdf>
- Cantón Mayo, Isabel. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, vol. 17, núm. 2, agosto, 2003, pp. 139-165 Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf>
- Cifuentes Medina, José Eriberto., González Pulido, José Weymar., González Pulido, Alexandra. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*,

vol. 14, núm. 26, 2020. Politécnico Grancolombiano, Colombia. Disponible en <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/1482/1292>

Delgado Torres, Nora A., Delgado Torres, Dolores. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2003, pp. 75-88 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>

Domínguez Pachón, María Jesús (2004). Mujeres Solidarias Tejiendo Redes. Humanismo y trabajo social, numero 003. Universidad de León, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/678/67800306.pdf>

Espinoza Garro, Elsa Esther., Ramírez Cruz, Verónica Edith., Vildoso Villegas, Jesahel Yanette., Berrocal Villegas, Salomón. (2021). El liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 – UGEL – 04, Comas. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(spe2), 00004. Epub 21 de abril de 2021. Disponible en <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2586>

Gallego Trijueque, Sara. (2011). Redes sociales y desarrollo humano barataria. Revista Castellano Manchega de Ciencias sociales, núm. 12, 2011, pp. 113-121. Asociación Castellano Manchega de Sociología Toledo, España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322127622007.pdf>

González Isas, Rosa María., de la Garza Saldíva, Carlos Humberto; de León Hernández, Martha Elvira. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, vol. 19, núm. 3, julio-septiembre, 2017, pp. 24-32. Universidad Autónoma de Baja California Ensenada, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/155/15553204003.pdf>

González Vargas, Joaquina Edith. (2014). Una mirada del trabajo colaborativo en la escuela primaria desde las representaciones sociales. Ra Ximhai, vol. 10, núm. 5, julio-diciembre, 2014, pp. 115-134. Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134008.pdf>

Hernández Sampieri, Roberto., Mendoza Torres, Christian Paulina. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Universidad de Celaya, México. Edición 2018. Disponible en https://www.google.com.mx/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&printsec=frontcove

[

Krichesky, Gabriela J., Murillo, F. Javier. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos Educación. XX1, vol. 21, núm. 1, 2018, pp. 135-155. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/706/70653466007.pdf>

Ley General de Educación. Publicada el 30 de septiembre de 2019 en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

Ley General del Servicio Profesional Docente. Publicada el 19 de enero de 2018 en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Disponible en https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_servicio_profesional_docente.pdf

Luna Guzmán, Alejandra. (2022). El Consejo Técnico Escolar hacia la construcción de una educación pertinente. Revista mexicana de investigación educativa, 27(94), 855-882. Epub 22 de agosto de 2022. Recuperado en 09 de diciembre de 2023. Disponible en <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v27n94/1405-6666-rmie-27-94-855.pdf>

Maldonado, María Auxiliadora. (2000). El centro escolar y la calidad de la educación.

Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 4, núm. 1, 2000, pp. 1-12. Universidad de Granada. Granada, España. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751266009.pdf>

Manríquez Gutiérrez, Katherine., Reyes Roa, Malva. (2022). Liderazgo educativo: una

mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. Revista Educación, vol. 46, núm. 1, 2022 Universidad de Costa Rica, Costa Rica, Costa Rica Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44068165028>

Pérez Archundia, Eduardo., Gutiérrez Méndez, David. (2016). El conflicto en las

instituciones escolares. (2016). Ra Ximhai, vol. 12, núm. 3, enero-junio, 2016, pp. 163-180. Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/461/46146811010.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación. Publicada el

12/07/2019. Disponible en <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>

Revelo Sánchez, Oscar., Collazos Ordóñez, Cesar A., Jiménez Toledo, Javier A.

(2017). El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de

literatura. Instituto Tecnológico Metropolitano. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/3442/344255038007/html/>

Reyes Romero, Virginia., Trejo Cázares, María del Carmen., Topete Barrera, Carlos. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(15), 81-115. Disponible en <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.292>

Roca Piloso, Pedro Manuel., Alonso Betancourt, Luis Aníbal (2020). Propuestas de la competencia de liderazgo pedagógico a desarrollar en los maestros de Educación Básica. Luz, 19 (1). Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589161654012>

Rodríguez Molina, Guillermo. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y Educadores, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 253-267. Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Rodríguez Zamora, René., Espinoza Núñez, Leonor Antonia. (2017). Trabajo colaborativo y estrategias de aprendizaje en entornos virtuales en jóvenes universitarios. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(14), 86-109. <https://doi.org/10.23913/ride.v7i14.274>

Salvador Cornelio, Elena M., Sánchez Ortega, Jaime Agustín. (2017). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. Red Educativa N° 22-UGEL 01 de la Provincia de Lima - distrito de Pachacamac Lima Perú. Universidad Cesar Vallejo de Lima Perú. Disponible en <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v20n1/a11v20n1.pdf>

Santizo Rodall, Claudia A. (2016). Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo. Perfiles Educativos, vol. XXXVIII, núm. 153, julio-septiembre, 2016, pp. 154-167. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/132/13246712010.pdf>

Secretaria de Educación Pública. Lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos técnicos escolares en educación básica publicada en el acuerdo 15/10/17. Diario Oficial de la Federación. Disponible en <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201709/201709-RSC-DU5jnstk2F-LineamientosCTE.pdf>

Secretaria de Educación Pública. Orientaciones para elaborar el programa escolar de mejora continua (SEP 2018). Subsecretaria de Educación Básica. Dirección General de Desarrollo de la Gestión Educativa. Disponible en <https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>

Secretaría de Educación Pública. Orientaciones para establecer la ruta de mejora escolar (SEP 2014-2015). Subsecretaría de Educación Básica. Disponible en <https://www.gob.mx/sep/documentos/orientaciones-para-establecer-la-ruta-de-mejora-escolar>

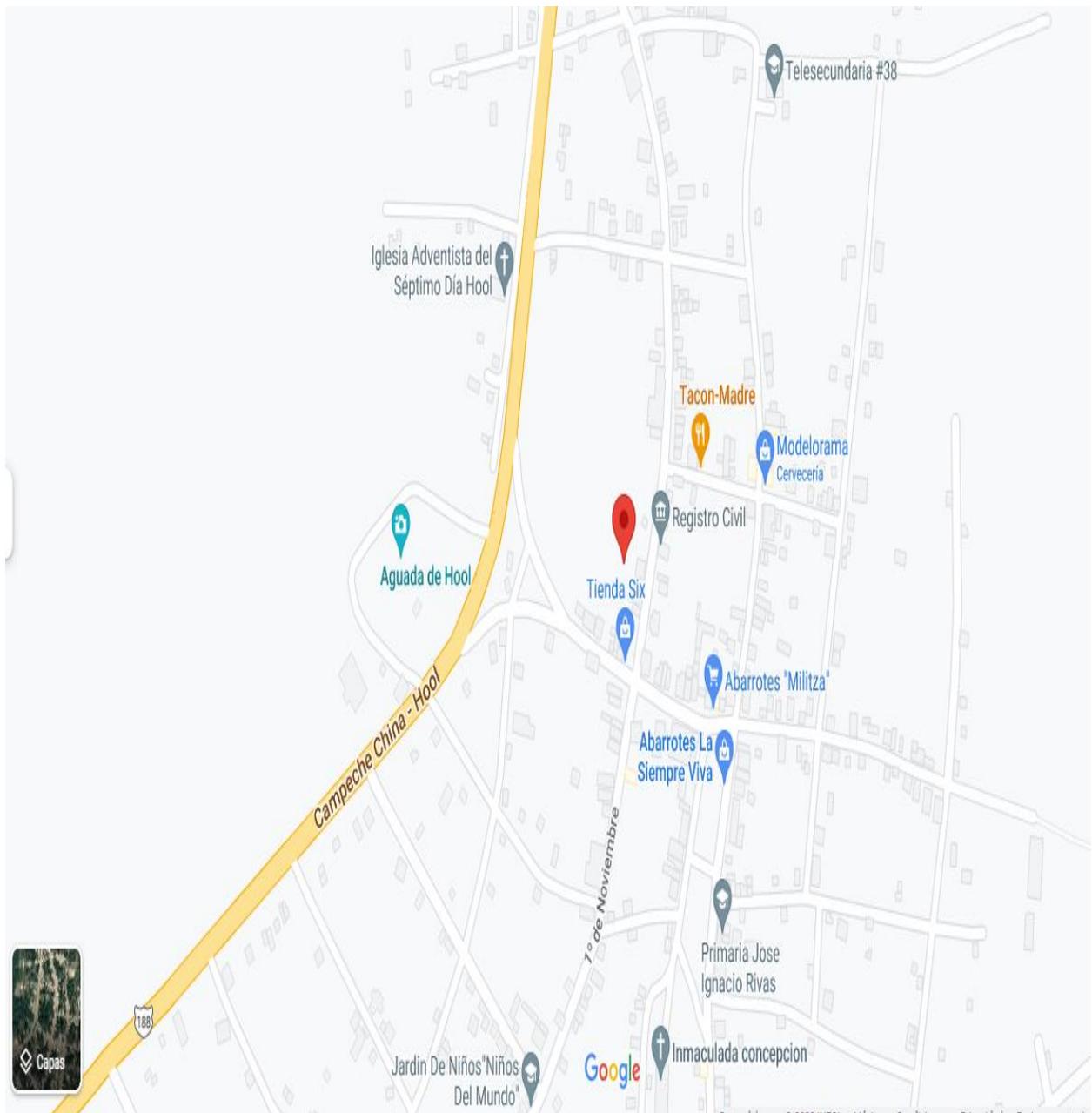
Torres Hernández, Rosa María; Serrano Castañeda, José Antonio. (2007). Políticas y prácticas de formación de los maestros en los colectivos docentes. Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 12, núm. 33, abril-junio, 2007, pp. 513-537. Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. Distrito Federal, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/140/14003304.pdf>

Villafuerte Holguín, Jhonny Saulo; Cevallos Zambrano, Doris Patricia. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. Revista Historia de la Educación Latinoamericana. Vol. 23 no. 37. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. Disponible en https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/12667/11538

Zamora García, Néstor Andrés. (2020). Estrategias de aprendizaje colaborativo y los estilos de solución de conflictos escolares. Revista San Gregorio, (40), 90-100. Instituto Superior Pedagógico Privado "Don Bosco", Perú. Disponible en <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n40/2528-7907-rsan-40-00090.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Ubicación geográfica



FUENTE: Tomado de Google maps

Anexo 2. Carta de confidencialidad.

**CARTA COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD
PARA INVESTIGADORES/AS, y/o CO-INVESTIGADORES/AS**

Tomado del Instituto Nacional de Salud Pública y adaptado con fines de Investigación, 20-22

Hool, Champotón, Campeche, 30 de noviembre de 2022

Yo Efren Jesus Chan Xool investigador de la Unidad 041, Campeche Universidad Pedagógica Nacional hago constar en relación al trabajo titulado: Efectos del liderazgo directivo en el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el colectivo docente, que me comprometo a resguardar, mantener la confidencialidad y no hacer mal uso de los documentos, expedientes, reportes, estudios, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, contratos, convenios, archivos físicos y/o electrónicos de información recabada, estadísticas o bien, cualquier otro registro o información relacionada con el estudio mencionado a mi cargo, o en el cual participo como investigador, así como a no difundir, distribuir o comercializar con los datos personales contenidos en los sistemas de información, desarrollados en la ejecución del mismo.

Estando en conocimiento de que en caso de no dar cumplimiento se procederá acorde a las sanciones que procedan, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y en el artículo 163 de la *Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados*, con independencia de las sanciones administrativas, podrán derivar procedimientos de orden civil, penal o cualquier otro tipo.

A t e n t a m e n t e

Efren Jesus Chan Xool
30 de noviembre de 2022

Anexo 3. Carta de consentimiento dirigido a docentes.

**CARTA DE CONSENTIMIENTO FOTOS/VIDEOGRABACIÓN**

Tomado del Instituto de Salud Pública y adaptado para efectos de esta investigación

Dirigido a: Docentes de las Escuela Primaria Rural Federal "José Ignacio Rivas"

Título de proyecto: Efectos del liderazgo directivo en el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el colectivo docente

Nombre del Investigador Principal: Efrén Jesús Chan Xool

Fecha: diciembre 2022

Estimado(a) Profr(a):

Usted ha sido invitado a participar en el presente proyecto de investigación, el cual tiene como objetivo reconocer la influencia que tiene el liderazgo directivo en el trabajo colaborativo del colectivo docente, el estudio se realizará en la localidad de Hool, en el salón del primer grado grupo "B"

Como parte de su participación en el estudio le solicito me permita tomar fotografías/videograbación, con objeto de tener evidencias. La aplicación consiste en responder un cuestionario y la impartición de tres talleres. En las fotografías/videograbación que tomaremos aparecerá su rostro de perfil, así como la contestación de las preguntas y el desarrollo de los talleres. Las fotografías/videograbación se utilizarán exclusivamente para fines educativos acerca de conocer su trabajo docente expuesto en este documento.

Usted no recibirá un beneficio directo por las fotografías/videograbación que se le tomarán, sin embargo, si usted acepta participar, estará colaborando en el presente estudio de investigación en relación al liderazgo directivo.

Su nombre siempre será confidencial, ya que no se mencionará en las fotografías/videograbación. Tampoco aparecerá en los documentos relacionados al proyecto, ni en la exposición/publicación de las mismas. Las fotografías/videograbación original las conservará el investigador responsable en un lugar seguro.

"No hay riesgo alguno ya que no podrá ser identificado(a) en las fotografías/videograbación", ya que serán para uso personal y exclusivo del investigador y nadie más podrá reconocerlo. Usted no recibirá ningún pago por permitirnos tomar las fotografías/videograbación, y tampoco implicará algún costo para usted.



Su participación es totalmente voluntaria. Es decir, Usted no está obligado(a) a permitir que se le tome una fotografía. Tiene todo el derecho de negarse a participar y esta decisión no le traerá consecuencia alguna.

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al estudio, por favor comuníquese con el investigador responsable: Profr: Efren Jesus Chan Xool al siguiente número de teléfono 996 104 39 41 en un horario de 8:00 hrs a 15:00 hrs ó al correo electrónico chanx.efren.upn@educampeche.mx

Si usted acepta participar en el estudio, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Nombre del participante:

Fecha:

13 de diciembre de 2022

Día / Mes / Año

Firma: _____

Nombre de la persona que obtiene el consentimiento

Profr: Efren Jesus Chan Xool

Fecha:

13 de diciembre de 2022

Día / Mes / Año

Anexo 4. Carta de asentimiento.



CARTA DE ASENTIMIENTO

Tomado del Instituto Nacional de Salud Pública y adaptado con fines de investigación, 20-22



Dirigido a: Docentes de las Escuela Primaria Rural Federal "José Ignacio Rivas"

Título de proyecto: Efectos del liderazgo directivo en el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el colectivo docente.

Nombre del Investigador Principal: Efren Jesus Chan Xool

Hola mi nombre es Efren Jesus Chan Xool y estoy realizando un trabajo de investigación como parte de la asignatura seminario de investigación II, que se imparte en la Universidad Pedagógica Nacional 041, Maria Lavalle Urbina.

Tu participación en el estudio consistiría en responder brevemente un cuestionario de 19 preguntas dividido en dos dimensiones: trabajo colaborativo y liderazgo directivo.

Tu participación en el estudio es voluntaria, es decir, si tú no quieres hacerlo puedes decir que no. Es tu decisión si participas o no en el estudio. También es importante que sepas que, si en un momento dado ya no quieres continuar en el estudio, no habrá ningún problema, o si no quieres responder a alguna pregunta en particular, tampoco habrá problema.

Toda la información que me proporcionas me ayudará a recobrar gran parte de la experiencia que tuviste en este periodo de estudio y me ayudará a comprender este fenómeno desde tu perspectiva. Además, esta misma investigación puede apoyar en un futuro a la creación y gestión de aulas virtuales para temas con alto contenido teórico. Esta información será confidencial, esto quiere decir que no difundiré a nadie tus respuestas, solo lo sabrán las personas que forman parte del equipo de este estudio.

Si aceptas participar, te pido que por favor pongas una (v) en el cuadrado de abajo que dice "Sí quiero participar" y escribe tu nombre.

Si no quieres participar, no pongas ninguna (v), ni escribas tu nombre.

Sí quiero participar

Nombre: _____

Nombre y firma de la persona que obtiene el asentimiento: Efren Jesus Chan Xool

Fecha: a _____ de _____ de _____

Observaciones: _____

Anexo 5. Solicitud de carta de presentación.

San Francisco de Campeche, Camp., a 8 de octubre de 2022

Asunto: Solicitud de carta de
presentación de proyecto.

Dra. Tatiana Suárez Turriza
DIRECTORA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE "MARÍA LAVALLE URBINA"

A través de este medio me permito dirigirme a usted para solicitar su valiosa colaboración en la emisión de una carta de presentación que me permita iniciar el proceso de aplicación de la estrategia de intervención que corresponde al estudio titulado **"Efectos del liderazgo directivo en el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el colectivo docente"** seguidamente expreso los datos de la autoridad a quien se debe dirigir:

Nombre de la supervisora escolar 012: Profra. Maricela del Carmen Huchin Tun

Nombre de la escuela primaria rural federal: "José Ignacio Rivas" T.M.
C.C.T.04DPR0329V

Actualmente me desempeño como estudiante en el tercer semestre grupo "A" en la Maestría en Gestión Educativa en la sede Campeche. Es importante mencionar que el oficio solicitado llevará el respectivo protocolo de investigación, mismo que se adjunta para su conocimiento.

Me despido de usted agradeciéndole su gentil atención y me reitero a sus distinguidas órdenes.

Atentamente

Profra. Efraim Jesús Chan Xool.
898 043941
xoolereh@gmail.com

Handwritten signature and date:
11/10/2022

Anexo 6. Permiso para la realización del proyecto.



Gobierno
DE TODOS



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

Número de oficio: 0398/2022

Asunto: Permiso para realizar proyecto de investigación.

San Francisco de Campeche, Campeche. A 8 de octubre de 2022.

María Martina Kantún Can
Subdirectora de Educación Básica y Normal
Presente.

Por medio de la presente le solicito de la manera más atenta su apoyo y autorización para que el C. Efrén Jesús Chan Xool, alumno del tercer semestre de la maestría en Gestión Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional 041 "María Lavalle Urbina", se le brinde las facilidades necesarias en la Escuela Primaria rural federal "José Ignacio Rivas" Turno Matutino, para reunir información que le permita desarrollar el proyecto de investigación titulado "Efectos del Liderazgo directivo en el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el colectivo docente".

Es de subrayar que la información que obtenga, será utilizada con fines académicos para el desarrollo de su proyecto de investigación, correspondiente al plan de estudios de la maestría.

Con la seguridad de su comprensión y apoyo, le externo nuestro profundo agradecimiento y le envío saludos cordiales.

Atentamente,
"Educar para Transformar"


Tatiana de los Reyes Suárez Turriza.
Directora



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE

- C.c.p.- Guadalupe Concepción Torres Cuc - Subdirectora de Educación Primaria
- Profra. Maricela del Carmen Huchin Tun- Supervisora escolar 011; Escuela Primaria Rural Federal "José Ignacio Rivas", Turno Matutino.
- Ministerio.
- Archivo.

Anexo 7. Autorización para la realización del proyecto por parte de la Secretaría de Educación del Estado de Campeche.



**GOBIERNO
DE TODOS**



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
DE CAMPECHE

Núm. Oficio: SE/SEB/DEB/SEP/440

ASUNTO: Se Autoriza

San Francisco de Campeche, Cam., octubre 17 de 2022.

TATIANA DE LOS REYES SUÁREZ TURRIZA
DIRECTORA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL. UNIDAD UPN 041
CIUDAD.

Esta Subdirección de Educación Primaria a mi cargo, le comunica por este conducto que el **C.EFRÉN JESÚS CHAN XOOL**, alumno de la Maestría en Gestión Educativa de la UPN 041 "María Lavalle Urbina", se le autoriza realizar su proyecto en la Escuela Primaria "José Ignacio Rivas" TM, con CCT 04DPR0329V perteneciente a la zona escolar 012 de Seybaplaya, Cam., lo que le agradeceré, se avoque a las actividades exclusivas de la carrera.

Cabe señalar que la información obtenida será utilizada con fines académicos y tendrá que hablar de los pormenores con el director de dicha escuela.

Sin otro particular, le saludo cordialmente.

ATENTAMENTE

GUADALUPE CONCEPCION TORRES CUC
SUBDIRECTORA DE EDUCACIÓN PRIMARIA



C.c.p. María Martina Kantún Can. Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Edificio

C.c.p. Maricela del Carmen Huchim Tun. Supervisora de la zona escolar 012, Seybaplaya, Cam.

C.c.p. Director de la escuela Primaria "José Ignacio Rivas" TM, Seybaplaya, Campeche.

C.c.p. Interesado

C.c.p. Minuta.

Anexo 8. Autorización para la realización del proyecto por parte de la supervisión escolar 012.



**GOBIERNO
DE TODOS**



Asunto: Se autoriza.

Seybaplaya, Campeche a 1 de Diciembre de 2022.

**TATIANA DE LOS REYES SUÁREZ TURRIZA
DIRECTORA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL. UNIDAD UPN 041.
CIUDAD.**

Esta supervisión a mi cargo, le comunica por este conducto que el C. EFREN JESUS CHAN XOOL, alumno de la maestría en Gestión Educativa de la UPN 041 "María Lavalle Urbina", se le autoriza realizar su proyecto en la Escuela Primaria "José Ignacio Rivas" T.M. , con CCT 04DPR0329V perteneciente a zona escolar 012 de Seybaplaya, Camp., lo que agradeceré se avoque a las actividades exclusivas de la carrera.

Cabe señalar que la información obtenida será utilizada con fines académicos y tendrá que hablar de los pormenores de dicha escuela.

Sin otro particular, le saludo cordialmente.

ATENTAMENTE



PROFRA. MARICELA DEL CARMEN HUCHIN TUN
SUPERVISORA DE LA ZONA ESCOLAR 012
SEYBAPLAYA, CAMP.

- C.c.p. María Martina Kántun Can. Subsecretaria de Educación Básica y Normal. Edificio.
- C.c.p. Maricela del Carmen Huchin Tun. Supervisora de la zona escolar 012. Seybaplaya, Camp.
- C.c.p. Director de la escuela primaria "José Ignacio Rivas" T.M. , Seybaplaya, Camp.
- C.c.p. Interesado.
- C.c.p. Minute

Anexo 9. Instrumento.

CUESTIONARIO FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO COLABORATIVO DOCENTE EN EL CENTRO ESCOLAR

Tomado de SEP (2016) vinculado con el Programa de Sumo Primero de la Universidad de Chile y adaptado por Chan, E. (2023)

INSTRUCCIONES: Solicito su valiosa colaboración para darle lectura a las siguientes preguntas, seleccionando la respuesta que mejor refleje la generalidad de su percepción.

I. DATOS GENERALES

1. Nivel educativo	
2. Nombre de la escuela	
3. Código	
4. Años de servicio	
5. Edad	

II. COLECTIVO DOCENTE

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	ESCASAMENTE	NUNCA
1. ¿Los docentes se toman el tiempo para dar a conocer mutuamente sus ideas?				
2. ¿Ha identificado a compañeros docentes que discuten mucho sin llegar a puntos de acuerdo y propician conflictos?				
3. ¿Durante la realización de trabajos académicos predominan conversaciones en voz baja y con distracciones por parte de compañeros?				
4. ¿Se diseñan e implementan actividades de manera consensuada?				
5. ¿Los integrantes de la plantilla docente aceptan críticas constructivas de forma adecuada?				
6. ¿Todos los integrantes del personal docente se atienen a las decisiones que se han tomado y las llevan a la práctica?				
7. ¿Derivados de los acuerdos en los CTE se generan nuevas ideas y cambios en sus prácticas educativas?				
8. ¿Los docentes muestran apertura e iniciativa para el desarrollo de las actividades?				
9. ¿Existe un clima de respeto y confianza en la escuela al expresar las opiniones?				
10. ¿Permanece el interés para compartir ideas que permitan la mejora de la práctica educativa?				
11. ¿Las actividades extracurriculares permiten mejorar la integración en el grupo?				
12. ¿Se siguen indicaciones solo para el llenado de formatos, sin la reflexión?				
13. ¿Se intercambian materiales o prácticas exitosas entre compañeros?				
14. ¿Se solucionan abiertamente los conflictos escolares?				
15. ¿Agradezco a los demás los favores brindados?				
16. ¿Se moderan las participaciones e intervenciones de los docentes?				
17. ¿Existe retroalimentación de la información expuesta por los docentes?				
18. ¿Se motiva a los docentes menos participativos para el diálogo y toma de acuerdos?				
19. ¿Se relacionan las reflexiones de acuerdo a los				

planes vigentes de estudio?				
-----------------------------	--	--	--	--

Anexo 10. Plan de intervención.

PLAN DE INTERVENCIÓN					
Objetivo general	Valorar la influencia del trabajo colaborativo del colectivo docente en beneficio de una comunidad escolar				
Objetivos específicos	1) Identificar las acciones para favorecer una mejor colaboración con los docentes. 2) Implementar alternativas que permitan un trabajo colaborativo.				
Sesión	Instrumento	Duración	Fechas	Materiales/recursos	Participantes
1	Cuestionario	20 a 30 min.	13/diciembre/2022	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas fotostáticas. • Lapiceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Docentes • ATP • Director
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida • Presentación de la agenda de trabajo. 				
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la aplicación de un cuestionario para conocer sus opiniones relacionadas al liderazgo directivo que se ejerce en la escuela y del trabajo colaborativo de los docentes. • Entrega de forma personal hojas fotostáticas las cuales contenían el cuestionario. • De forma individual registrarían sus datos personales que se les solicitaban. • Contestarán el cuestionario brindado en un tiempo de 20 a 30 min o el tiempo que consideren necesario. 				
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento por su participación voluntaria. • Recepción de los documentos. 				

Anexo 11. Plan de intervención momento 2.

SESIÓN	INSTRUMENTO	DURACIÓN	FECHAS	MATERIALES/RECURSOS	PARTICIPANTES
2	Implementación del taller	60 a 90 min.	15/Marzo/2023	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Computadora. • Hojas fotostáticas • Plumones. • Lapiceros. • Pelota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • ATP • Director
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Presentación de la agenda de trabajo. • 				
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica el “eslabón” la cual consiste en que los docentes se acomoden en forma ascendente de menor a mayor edad, con la retórica de no poder hablar ni tocarse, en caso de que no se acomoden de forma acertada se da la instrucción de que se puedan tocar, pero sin poder hablar. En caso de no poder acomodarse de forma correcta se da la instrucción de que pueden hablar. • Reflexión y cuestionamiento sobre la actividad propuesta, escuchando las participaciones de todos. • Entrega de una pelota para observar y palparla. • Cada participante dará a conocer una característica de la pelota. • Concientización de nuestras acciones, decisiones y estados de ánimo dependen de nosotros mismos. • Presentación de diapositivas del trabajo colaborativo. • Lectura grupal de la presentación. • Explicación de las características del trabajo colaborativo y del liderazgo en un centro educativo. • Actividad para el llenado de un cuadro comparativo entre trabajo en equipo y trabajo colaborativo. • Criterios reflexivos sobre las actitudes frente a los trabajos. 				
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones para fortalecer el trabajo colaborativo. • Reflexiones finales sobre la actividad. 				

Anexo 12. Plan de intervención momento 3.

Sesión	Instrumento	Duración	Fechas	Materiales/recursos	Participantes
3	Implementación del taller	60 a 90 min.	31/Marzo/ 2023	Proyector. Computadora. Hojas fotostáticas. Plumones Lapiceros	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • ATP • Directivo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y motivo de la reunión. • Cada participante tendrá pegado a su espalda el nombre de un personaje de cuentos, superhéroe, etc. El cual tendrá que adivinar de quien se trata, preguntado a sus compañeros características que describan a este personaje, de tal modo que logre adivinar quién es. 				
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las pptx de Liderazgo y Trabajo Colaborativo • Rescate de los conceptos importantes del trabajo colaborativo: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo ➤ compromiso ➤ motivación ➤ liderazgo ➤ retroalimentación ➤ comunicación • A través de lectura comentada promoviendo la participación activa se profundizará en función a los siguientes subtemas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué es el trabajo colaborativo? ➤ Grupo VS Equipo ➤ Características principales de un grupo ➤ Liderazgo ➤ Tipos de líderes ➤ Estilos de Manejo de conflictos y sus resultados 				
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar con el colectivo docente actividades didácticas que favorecen el trabajo colaborativo: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Armar un rompecabezas (en binas armar el rompecabezas en el menor tiempo posible). ➤ Seguir instrucciones claras para llegar a un objetivo (en equipo de 3 armar una figura del tangram en donde, un integrante dará las instrucciones y los otros participantes escucharán atentamente para formar la figura solicitada) • Inventa un cuento a través de imágenes (entre todo el colectivo armarán una historia con las imágenes que se le entregan, poniendo en juego el trabajo colaborativo, compartir ideas, desempeñar distintos los roles de grupo para llegar al objetivo en común) • Reflexiones finales sobre la actividad. 				

Anexo 15. Plan de intervención momento 4.

Sesión	Instrumento	Duración	Fechas	Materiales/recursos	Participantes
4	Cuestionario	20 a 30 min.	17/Abril/2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas fotostáticas • Lapiceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Director
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida a todos los asistentes. 				
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Informe relacionado a la aplicación de un cuestionario. • Explicación del envío de una liga a través del grupo de WhatsApp, el cual contiene dos secciones, la primera del llenado de datos generales continuando con los 19 ítems, • Anotarán sus datos personales. • Se destinará de 20 a 30 min para responder dicho instrumento. 				
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Envío y recepción de los documentos en una plataforma digital de formularios Google. 				