



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041**



**SEDUC**  
GOBIERNO DEL ESTADO  
DE CAMPECHE

**“María Lavalle Urbina”**

**El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo en el nivel preescolar.**

**Rosa Marcela Gamboa Salas**

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023.**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041**



**SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
DE CAMPECHE**

**“María Lavalle Urbina”**

**El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo en el nivel preescolar.**

**Rosa Marcela Gamboa Salas**

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

**San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2023.**



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

**DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO**

San Francisco de Campeche, Cam., 14 de junio de 2023.

**C. ROSA MARCELA GAMBOA SALAS  
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo en el nivel preescolar"**, asesorado por el Dr. Felipe Antonio Fernández Canul, 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 correspondiente.

**Atentamente  
"Educar para Transformar"**

  
**Mtro. Mario Orlando Martín Pech  
Director de la UPN unidad 041**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 041  
CAMPECHE**

## Dedicatoria.

La siguiente investigación está dedicada a dios y a mí misma; él fue mi guía, me acompañó para decidirme y emprender este largo camino que conlleva muchas circunstancias y en su momento obstáculos.

Hoy subo un peldaño más en vida profesional, que jamás me imaginé lograrlo, pero que gracias al entusiasmo y apoyo de mi familia hoy lo hago realidad.

No fue fácil, pero con la ayuda de Dios lo he logrado y es por ello que hoy se lo dedico con amor y cariño; donde estoy segura que me ayudara a hacer un milagro en mi para disfrutarlo con los que más quiero, mi familia.

y quiero concluir diciendo: ¡GRACIAS DIOS, POR TANTO¡

## **Agradecimientos**

Muy orgullosa de poder hacer mención de todos los que participaron y que agradezco el apoyo, comprensión y paciencia, para poder llegar al cumplimiento de esta meta anhelada que es mi título profesional.

Mi principal agradecimiento es a dios nuestro señor, quien me ha guiado y acompañado para mi superación profesional.

Agradezco a mi familia que fueron los motores para emprender este camino, donde me brindaron su apoyo comprendieron mi ausencia y noches de desvelo para concluir satisfactoriamente la maestría siendo mi motivación constante.

También quiero agradecer al director de tesis Dr. Felipe Antonio Fernández Canul por confiar en mí, tener la paciencia para guiarme en el proceso de mi tesis, transmitiendo sus conocimientos y experiencias; principalmente por darme la seguridad al contribuir para el logro de este sueño que me servirá en mi vida académica, teniendo los cimientos de gran sabiduría.

Por último, agradezco al Lector de Tesis Dr. José Luis Canto Ramírez, por compartir sus aprendizajes con aportes importantes para direccionar con profesionalismo mi tema de investigación.

## Resumen

El liderazgo pedagógico está renovado a orientar la participación de los actores en el centro educativo reconociendo de esta manera la actuación del director, docentes, alumnos y padres de familia. La investigación fue llevada a cabo con el objeto de conocer el liderazgo efectivo que se desarrolla dentro del Jardín de Niños “Emiliano Zapata” de la comunidad de Buctzotz, Yucatán, por ello, el objetivo general consistió en analizar el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo que se manifiesta en la institución. Para desarrollar este trabajo se utilizó la investigación descriptiva y los instrumentos para medir fueron la entrevista. Por lo tanto, esta investigación plantea y cuestiona la forma de gestión escolar ejercida por los directivos mediante el apego a los lineamientos establecidos en las reglas de operación a través del liderazgo directivo y la autonomía de gestión escolar en las instituciones a nivel preescolar. Concluyendo que es necesario fortalecer el liderazgo efectivo para mejorar el trabajo colaborativo entre la comunidad educativa y así lograr mejores resultados tanto académicos como administrativos.

Palabras clave: liderazgo efectivo, trabajo colaborativo, gestión escolar, nivel preescolar.

### Abstract.

The pedagogical leadership is renewed to guide the participation of the actors in the educational center recognizing in this way the performance of the director, teachers, students, and parents. The research was carried out in order to know the effective leadership that takes place within the Kindergarten "Emiliano Zapata" of the community of Buctzotz, Yucatan, therefore, the general objective was to analyze the effective leadership and collaborative work that manifests itself in the institution. To develop this work, descriptive research was used and the instruments to measure were the interview. Therefore, this research raises and questions the form of school management exercised by directors through adherence to the guidelines established in the rules of operation through managerial leadership and school management autonomy in institutions at the preschool level. Concluding that it is necessary to strengthen effective leadership to improve collaborative work among the educational community and thus achieve better academic and administrative results.

Keywords: effective leadership, collaborative work, school management, preschool level.

## Índice general.

Dictamen.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos .....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
Índice general. ....	viii
Índice de figuras.....	x
Índice de tablas.....	xi
INTRODUCCIÓN. ....	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la situación del problema .....	4
1.2 Pregunta de investigación.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos .....	7
1.4 Justificación o importancia del estudio .....	8
1.5 Supuestos.....	10
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Marco conceptual.....	11

2.1.1 Liderazgo.....	11
2.1.1.1 Características de un liderazgo efectivo .....	14
2.1.1.2 La importancia del liderazgo efectivo .....	14
2.1.2 Trabajo colaborativo .....	15
2.1.3 Clima organizacional .....	24
2.2 Marco referencial .....	26
2.2.1 Contexto internacional .....	27
2.2.2 Contexto nacional .....	35
2.2.3 Contexto local.....	40
2.3 Marco contextual.....	50
2.3.1 Ubicación geográfica .....	50
2.3.2 Demografía.....	50
2.3.3 Organización .....	52
2.3.4 Gestión en el centro educativo.....	52
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	54
3.1 Tipo de estudio .....	54
3.2 Ubicación y tiempo de estudio .....	55
3.3 Sujetos y participantes (población y muestra) .....	56
3.4 Instrumentos para acopio de información. ....	57
3.4.1. Entrevista.....	57
3.5 Procedimientos .....	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
4.1 Análisis de resultados. ....	60
REFERENCIAS .....	83
Anexos.....	87
ENTREVISTA .....	87

## Índice de figuras

Figura 1. El desempeño directivo	62
Figura 2. Elementos de un buen director	63
Figura 3. Factores que impiden el trabajo colaborativo	64
Figura 4. La comunicación efectiva	65
Figura 5. Elementos para fortalecer el trabajo colaborativo	66
Figura 6. Características del liderazgo efectivo	67
Figura 7. La relación entre el directivo y equipo docente	68
Figura 8. El trabajo colaborativo	69
Figura 9. La falta de liderazgo en el jardín de niños	70
Figura 10. Valores del liderazgo efectivo	71
Figura 11. Efectividad en el liderazgo	72
Figura 12. El liderazgo en el centro escolar	73
Figura 13. La formación directiva sobre el liderazgo	74
Figura 14. El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo	75
Figura 15. La falta de liderazgo y el trabajo colaborativo	76

## Índice de tablas

Cuadro 1. El desempeño directivo	62
Cuadro 2. Elementos de un buen director	63
Cuadro 3. Factores que impiden el trabajo colaborativo	64
Cuadro 4. La comunicación efectiva	65
Cuadro 5. Elementos para fortalecer el trabajo colaborativo	66
Cuadro 6. Características del liderazgo efectivo	67
Cuadro 7. La relación entre el directivo y equipo docente	68
Cuadro 8. El trabajo colaborativo	69
Cuadro 9. La falta de liderazgo en el jardín de niños	70
Cuadro 10. Valores del liderazgo efectivo	71
Cuadro 11. Efectividad en el liderazgo	72
Cuadro 12. El liderazgo en el centro escolar	73
Cuadro 13. La formación directiva sobre el liderazgo	74
Cuadro 14. El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo	75
Cuadro 15. La falta de liderazgo y el trabajo colaborativo	76

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación fue llevada a cabo con el objeto de conocer el liderazgo efectivo que se desarrolla dentro del Jardín de Niños “Emiliano Zapata” de la comunidad de Buctzotz, Yucatán, y el impacto que genera dentro del personal en relación con el trabajo colaborativo, por lo tanto, fue importante observar a detalle y documentarse sobre dos conceptos fundamentales para su estudio como lo es el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo.

Partiendo principalmente de la hipótesis que hace referencia al poco conocimiento de liderazgo efectivo y con base en ello se plantean distintos objetivos que permitan identificar las posibles causas, así como a partir del desarrollo de la investigación se lleven a cabo estrategias para contrarrestar las deficiencias de un mal liderazgo y la falta de participación entre quienes laboran en el centro educativo. En estos tiempos en los que los cambios son constantes para el sistema de educación es importante llevar a cabo estrategias que dirijan, gestionen y movilicen a las instituciones educativas al igual que a su personal ya que se han llevado a cabo investigaciones donde se demuestran que los directivos son los ejes fundamentales para ejercer un liderazgo pedagógico en el desempeño de sus docentes y también de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes y el funcionamiento de la escuela por lo que se afirma que el rol del directivo toma fuerza en la mejora de la calidad de la escuela que tiene bajo su dirección.

El liderazgo pedagógico está renovado a orientar la participación de los actores en el centro educativo reconociendo de esta manera la actuación del director, docentes, alumnos y padres de familia. En este contexto, resulta necesario adquirir

compromisos para afrontar el desafío de promover la gestión de la organización puesto que los modelos de administración escolar resultan insuficientes dentro de la sociedad que son cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes en cuanto a calidad, relevancia y pertinencia educativa.

El presente documento de investigación se desarrolla en cuatro capítulos que describen y plantean no solo la problemática que es objeto de estudio sino también se sustenta mediante la literatura de diversos autores y la conceptualización que tiene sobre liderazgo y trabajo colaborativo.

En el capítulo I se aborda la problemática que será objeto de estudio en el presente trabajo de investigación el cual plantea que cerca del 85% de los planteles no cuentan un liderazgo eficaz y que ha sido la principal causa de que tampoco se pueda llevar a cabo un trabajo colaborativo por parte del personal que labora en dichos planteles, se parte del supuesto de que un liderazgo efectivo fortalece el trabajo colaborativo entre su personal a cargo.

Para sustentar los conceptos se desarrolla el capítulo II donde se describe el marco teórico de la investigación y el cual consiste en el sustento mediante conceptos y la investigación de otros autores que han llevado a cabo estudios similares al que se presenta en este documento en diversos contextos que van desde investigaciones internacionales hasta locales y que sirven de apoyo y soporte para desarrollar esta investigación.

El capítulo III nos indica cual es el tipo de estudio bajo el cual se enfoca esta investigación y en donde se dice que es de tipo descriptivo ya que como su nombre lo indica, la investigación se sustenta mediante la descripción de sucesos, conceptos y

otros puntos de vista; también se enfoca bajo el método cualitativo para la elaboración de los instrumentos de medición que serán aplicados a la población o muestra que se tomó como referencia para su estudio, en este caso el instrumento para la recolección de datos fue la entrevista.

Finalmente concluimos con el capítulo IV donde una vez aplicados los instrumentos hay que realizar un análisis de los resultados para clasificarlos y determinar si cumplieron con los objetivos que se plantearon al principio de la investigación, también sirvió para responder a la pregunta de investigación y con base en ese análisis discutir los supuestos y poder finalizar bajo una serie de recomendaciones para que en futuras investigaciones puedan servir de referencia y al mismo tiempo ampliar la información presentada en esta investigación.

Cabe aclarar que esta investigación concluyó durante el último año de pandemia, siendo específicos durante el segundo trimestre del ciclo escolar 2021-2022. La entrevista se aplicó de dos maneras, presencial a quienes ya se habían incorporado al trabajo cotidiano y de manera virtual, a quienes aún se mantenían trabajando desde casa. Ambas modalidades arrojaron resultados óptimos debido a la colaboración de los sujetos participantes. Las entrevistas dieron inicio en el mes de enero, concluyendo a finales de abril del 2022 donde se llevaron a cabo los protocolos de cuidado por el confinamiento del COVID 19. Cabe destacar que durante ese período ya se contaban de manera presencial a los estudiantes de acuerdo con lo establecido.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El presente capítulo expone la situación que se asume como tema de investigación relacionado al liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo que se manifiestan en los diversos jardines de niños de la zona escolar 025 de Mérida, Yucatán, particularmente en la escuela “Emiliano Zapata” ubicada en el municipio de Buctzotz. Este trabajo se realizó con la anuencia de la Secretaría de Educación del estado de Yucatán con la finalidad de proporcionar las herramientas necesarias para la capacitación, formación y organización de los jardines de niños para poder fortalecer el liderazgo y trabajo colaborativo en la zona escolar antes mencionada, particularmente en la escuela donde se desarrolló el trabajo.

### 1.1 Descripción de la situación del problema

De acuerdo con entrevistas preliminares al personal docente y al análisis del manual directivo, se estima que un 85% de los jardines de niños que integran la zona escolar no cuentan con un buen liderazgo, lo cual ha sido externado por la supervisora de la zona escolar al presentar sus rendimientos de cuentas de las escuelas a su cargo; lo que conlleva a diferentes situaciones a considerarse como las que a continuación se menciona.

Las situaciones presentadas son: la falta de actitud, disposición, compromiso, y el principal factor, el liderazgo y en consecuente, el trabajo colaborativo. Es importante hacer énfasis que la funcionalidad de un centro educativo se basa en un buen liderazgo

y trabajo colaborativo por parte del director teniendo un intercambio y cooperación en las diversas situaciones que se presentan a diario durante las jornadas escolares.

Se lleva a cabo una planeación de diversas maneras, a nivel plantel tal es el caso del Plan Anual de Trabajo (PAT) o del proyecto con enfoque estratégico, y a nivel aula, el plan mensual. Dichos planes se establecen con un propósito y con base en el programa de aprendizajes claves (2017), que rige actualmente, con la finalidad de fortalecer en los niños sus competencias que se requieren a la edad escolar que les corresponde y con base a ello, a lo largo de la educación básica.

Esto quiere decir que se debe de prever las actividades a realizar; por lo que el director debe vigilar y acompañar a sus docentes para que se lleve un trabajo organizado, donde se observe el acompañamiento por parte de su jefe inmediato y de ahí partir para organizar el trabajo a nivel escuela, para delegar ciertas responsabilidades fundamentadas en el problema planteado de acuerdo con su Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), que consiste en delegar responsabilidades basadas en actividades que favorezcan la parte pedagógica, contexto escolar, infraestructura del plantel y trabajo colaborativo entre docentes y padres de familia.

Esta investigación plantea y cuestiona la forma de gestión escolar ejercida por los directivos mediante el apego a los lineamientos establecidos en las reglas de operación a través del liderazgo directivo y la autonomía de gestión escolar en las instituciones a nivel preescolar. Es importante hacer mención que la gestión escolar ejecutada correctamente repercute tanto en la calidad de los aprendizajes como en el

desarrollo de la institución educativa. De tal manera que un liderazgo efectivo fortalece el trabajo colaborativo en la comunidad escolar.

El liderazgo efectivo es uno de los factores claves en el desarrollo de una educación de calidad ya que su ejercicio recaerá sobre el director o directora del centro educativo, para ello es importante redefinir el concepto de director de manera que pueda afianzar la idea de que la dirección es una tarea compartida también en la comunidad escolar, es decir, que todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar el rol de liderazgo en esa transformación.

Para que pueda surgir una mejor participación de entre los miembros que conforman la comunidad escolar se cree que un cambio cultural es sumamente necesario para que todos y cada uno de ellos sean responsables del centro, de su organización y funcionamiento, así como también de sus resultados.

Un director que se desarrolla como líder en su centro escolar tiene como máxima obligación contribuir a generar o implicar el compromiso y trabajo en equipo y colaborativo; un líder además de ser un gestor debe cumplir con cualidades que lo lleven a desarrollar cambios positivos, debe ser soñador, visionario, así como la capacidad intelectual en cuanto a conocimientos y destrezas que le permitan ejecutar un plan con estrategias útiles.

El liderazgo en la gestión escolar plantea la necesidad de un cambio en la forma de la organización de las instituciones, la cual radica en una gestión escolar basada en la colaboración, el trabajo en equipo un cambio a la cultura del trabajo de los profesores y el liderazgo del directivo, teniendo en cuenta también el impacto que

genera en la mejora escolar, proponiendo un estilo de liderazgo distribuido para el mejor funcionamiento de las organizaciones educativas.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo fortalece el liderazgo efectivo el trabajo colaborativo en el jardín de Niños “Emiliano Zapata” perteneciente al municipio de Buctzotz durante el segundo trimestre del ciclo escolar 2021-2022?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Analizar el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo en el Jardín de Niños “Emiliano Zapata”

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la participación de docentes y directivos para favorecer el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo en el Jardín de Niños “Emiliano Zapata”
- Clasificar, con base a la información obtenida sobre el liderazgo, las fortalezas y áreas de oportunidad del trabajo directivo.
- Evaluar los resultados del liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo del Jardín de Niños:” Emiliano Zapata”
- Determinar el estilo de liderazgo directivo con el cual se conduce la participación del personal en el Jardín de Niños: “Emiliano Zapata”

#### 1.4 Justificación o importancia del estudio

El programa está basado en la necesidad educativa de analizar el liderazgo efectivo desde de la Dirección en general y con base a ello, fortalecer el trabajo colaborativo en las escuelas, es decir, que a través de cómo un director lleva a cabo la organización, afecta la parte del trabajo pedagógico y organizacional.

Para que una persona asuma y ejecute correctamente sus tareas como docente, coordinador de un equipo de ciclo o tutora, es preciso que conozca con claridad sus responsabilidades (Antúnez, Serafín. 2004, pág. 1).

Es importante que un director tenga las habilidades y actitudes, así como la disposición para ejercer el puesto a su cargo, mediante un trabajo colaborativo y compartido con su personal, así como con los padres de familia. De igual manera, participar en los cursos para tener un buen funcionamiento de su plantel.

Se pretende formar directivos, sobre los procesos de liderazgo que conlleve a prácticas adecuadas que apoyen a tener un equipo de trabajo en los jardines de niños. Estas acciones sobre la falta de organización por parte del Directivo afectan la relación entre su personal, al presentar inconformidades del colectivo.

La línea de investigación en que se basa este trabajo es la primera, Organización educativa, de acuerdo con el documento: “Líneas de investigación de la Maestría de Gestión Educativa”,<sup>1</sup> la cual busca contribuir a la comprensión del fenómeno organizacional a partir de su contexto por lo que apoyará en buscar las

---

<sup>1</sup> Que contiene el Programa de la MGE

estrategias para mejorar el liderazgo y el trabajo colaborativo en el Jardín de Niños, así como la interacción afectiva entre docentes para el buen funcionamiento del plantel.

El quehacer de un directivo en su función de influir de forma significativa en los que tiene a su cargo con el fin de que la institución que tiene bajo su cargo se encuentre en la mejor situación para el desarrollo de sus compromisos. Las escuelas requieren de líderes que impulsen las acciones que lo lleven a la práctica, es decir que el director deberá ser la persona que motive, guíe y conjunte esfuerzos para lograr la mejora continua de la comunidad escolar.

Para un director resulta complejo desempeñar tareas dentro de la escuela pues atiende a cuestiones que incluyen múltiples aspectos y dimensiones institucionales, exigencia (a veces necesidad) de inmediatez en las respuestas, su tarea implica fijar, promover y mantener los límites, normas y sanciones, así como promover la creatividad, la imaginación, la expresión, la curiosidad, la criticidad, el cuestionamiento, estimular el cambio y sostener la identidad de la institución.

Un director debe establecer lazos afectivos positivos con las demás personas a fin de poder llevar a cabo una buena conducción. El comportamiento y actitud de la persona que asume las funciones de dirección son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela.

Para llevar a cabo un cambio y una mejora en la educación, es necesario contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela dentro del cual se inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación. Se

requiere de personas que no solo tengan la preparación técnica adecuada, sino también una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

### 1.5 Supuestos

El liderazgo organizacional resulta indispensable ser atendida, desde la parte directiva, para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Construir el trabajo colaborativo es el resultado de un liderazgo efectivo bien aplicado que permiten la comunicación y el desarrollo de los objetivos propuestos en el plan de trabajo. También intercambiar opiniones e interactuar para la toma de acuerdos, abordando las necesidades del plantel, permiten implementar estrategias para mejorar las relaciones entre los agentes educativos para un fin en común. Por lo tanto, se puede decir que para llevarlo a cabo se requiere del compromiso por parte de los directivos propiciando un buen liderazgo que fortalezca las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo cuyo objetivo sea el logro del buen funcionamiento del plantel educativo

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

El liderazgo es importante porque es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización, pero, además, es relevante porque guía, dirige y motiva con el firme propósito de que el equipo se mantenga en orden, ejecute acciones y logre los objetivos establecidos. Por otra parte, se expone la relevancia del trabajo colaborativo entre docentes. De esta manera se aporta una nueva forma de relacionar el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo. Por esta razón, la función general del marco teórico dentro de este trabajo es exponer información científica que existe sobre lo que se va a investigar y así construir un referente de conocimiento científico que permite prevenir errores en el estudio a desarrollar.

### 2.1 Marco conceptual

De acuerdo con la siguiente investigación se observa la recopilación de los datos, que son fundamentales para su desarrollo en los siguientes conceptos:

#### 2.1.1 Liderazgo

El liderazgo puede definirse como el 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.

Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano

y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

La falta de liderazgo, donde no prima la guía o motivación sino más bien la imposición de conductas que no generan causas equitativas y colectiva, sino rebeldía y oposición. Ante ello, Goleman, (2018) menciona que el liderazgo es una manifestación que evoluciona al interior de grupos por ser un hecho social y que se contempla como un total de conductas que puntualizan las funciones ejecutadas por cada individuo o institución. Este hecho se da en ocasiones en que las personas o entidades demandan influenciar, y logran organizar las acciones de un conjunto en sí, tendiendo a la consecución de objetivos comunes.

En este sentido, González (2018), explica que quienes logran ejercer un verdadero liderazgo educativo en las instituciones, establecerán particularidades y características positivas, especialmente direccionadas hacia la calidad de la educación, para lo cual se hace necesario la presencia de un buen desempeño en el plantel, conjuntamente con la interacción entre director, coordinador, docentes, alumnos y demás individuos involucrados en el grupo educativo.

En el caso de Bernasconi y Rodríguez-Ponce (2018) sostienen que el líder es quien tiene influencia en los miembros de un equipo u organización para que efectúen las tareas necesarias para conseguir los objetivos. En consecuencia, el liderazgo sería “la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales” (p.31)

Idalberto Chiavenato (2002), que lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Chiavenato (2002) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto, (p. 571).

La autoridad que tiene el líder de una organización no se mide por el tipo de poder que ejerce sobre los miembros de la misma, sino que se mide con base en su capacidad de hacer que los otros realicen acciones convencidos del objetivo que quieren lograr, convencidos de que su trabajo tiene un fin trascendente y no es sentido necesariamente como una obligación, además ésta se basa en el prestigio que ha logrado frente a sus seguidores, prestigio que ha ganado con el ejemplo y con su habilidad de empoderar a los demás en sus propias habilidades y talentos. (Purizaca, 2017)

En síntesis, el liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen. Perrone y Tucker (2018), al referirse a los líderes escolares consideran que los mismos deben ayudar a los maestros a sintetizar y organizar la información proveniente de la labor educativa.

### 2.1.1.1 Características de un liderazgo efectivo

Cuando se habla de liderazgo efectivo en la educación es importante considerar el rol que un director juega puesto que es un factor que determina la calidad dentro de las actividades que se desarrollan en el centro escolar.

Dentro de las organizaciones educativas se requiere que el liderazgo que ejerzan sus directivos sea un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos, establecer normas democráticas y todas las tareas que sean inherentes a la función Directiva ya que conjuntando estas características se promueve dentro del grupo visión, energía y significado al trabajo que lleva a cabo el personal que tienen a su cargo.

De acuerdo con Murillo (2006: p. 62):

“sí queremos cambiar las escuelas y con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada, pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio”.

El liderazgo entonces es un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos y demás personas que se desempeñan en la educación.

### 2.1.1.2 La importancia del liderazgo efectivo

Durante los últimos años donde se han transformado las organizaciones educativas es de suma importancia fortalecer las capacidades directivas debido al grado de responsabilidad que requieren los procesos y los resultados de su gestión en su institución.

Al respecto Chiavenato (2000: p. 152) menciona:

“el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, porque para poder lograr los objetivos propuestos se necesita haber desarrollado un liderazgo en los demás... incluye dos dimensiones. La primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquellos que perciben como instrumento para conseguir objetivos y satisfacer las necesidades personales”.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se entiende que el director como líder es convocar a los miembros de la organización educativa a participar en reuniones de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los alumnos y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

#### 2.1.2 Trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo supone poner en común conocimientos, materiales e ideas con la finalidad de compartirlos, normalmente de forma desinteresada para construir un conocimiento común que se pueda utilizar globalmente. Palomino, “El trabajo colaborativo se define como los aportes que hace un estudiante a sus compañeros de equipo en cuanto a sus experiencias, comentarios sugerencias y reflexiones sobre el trabajo que ha desarrollado cada miembro del equipo y espera que si compañero de equipo contribuya en el mismo sentido.” (2017, p. 2)

El trabajo colaborativo, es el aporte que brinda cada persona de acuerdo con las metas, objetivos trazados de una institución en base a las funciones que se tiene y la regulación del comportamiento al momento de trabajar en conjunto.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una

organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que esta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos. Para que el trabajo colaborativo se genere de una forma adecuada y participativa, es necesario crear en los docentes un ambiente favorable para materializar toda aquella planeación curricular, por eso es conveniente recurrir a la organización de espacios de encuentro donde implique un compromiso, liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, y cooperación, de todos y cada uno de los miembros de la institución. Es aquí cuando se habla entonces del trabajo colaborativo, el cual es definido como aquel grupo de personas que trabajan con un objetivo específico y una meta común, donde hay democracia interna y donde todo el grupo se hace responsable del trabajo a realizar generando así un estilo propio. (Escarbajal, 2010).

Partiendo de lo anterior, es necesario analizar si en los procesos pedagógicos y académicos que se dan dentro de una institución educativa, existe armonía en el trabajo, si se cumplen las metas propuestas, si se abren espacios de diálogo y de interacción entre los docentes y sobre todo, si siendo ellos los protagonistas de la

gestión académica, realmente se trabaja colaborativamente para mejorar la calidad de la educación y se implementan procesos curriculares dinámicos, organizados y sistémicos que redunden en una planeación pedagógica que contenga las necesidades e intereses de los estudiantes a su cargo.

Surge entonces la colaboración como aquel mecanismo de gestión educativa donde confluyen prácticas de asociación, negociación y consenso; la colaboración se convierte entonces en esa expresión de la cultura escolar que va a impregnar a la institución de una visión compartida, donde todos los integrantes de su comunidad conocen el horizonte institucional, saben a dónde quieren llegar y cómo deben recorrer su camino para lograrlo.

Cabrera, (2006) define el trabajo colaborativo como “aquella situación en la que un grupo de personas establece un compromiso mutuo para el desarrollo de una tarea y en el que, sólo la colaboración y la relación de sus intercambios les permite alcanzar un logro común”. Teniendo en cuenta esta premisa, el trabajo colaborativo permite que exista una comunicación asertiva y dependiendo de ella, se pueda conseguir el logro de la meta prevista.

Desde esta perspectiva, el trabajo colaborativo fomenta el desarrollo de capacidades sociales y argumentativas, se trabaja en equipo para conseguir el logro de la tarea, no existen divisiones, por el contrario, todos los integrantes de la organización unen sus esfuerzos para trabajar en conjunto y conseguir mejores resultados en la elaboración de esta. (Cabrera, 2008). Cuando en una institución educativa los docentes participan activamente en la formulación de proyectos, programas académicos, la definición de un horizonte institucional y se sienten parte

activa de la institución, llevando a cabo un trabajo en equipo, es más fácil lograr un compromiso mutuo para alcanzar la meta establecida desde la misión y la visión, llegando así paulatinamente a realizar un verdadero trabajo colaborativo.

Para el desarrollo de una tarea específica se requiere de diferentes ópticas que puedan plantear diversas alternativas de solución, donde todos los miembros del grupo aporten sus conocimientos, percepciones e ideas para darle solución desde varias miradas, de tal manera, que la meta sea perseguida conjuntamente y no individual, realizando aportes significativos desde varias perspectivas. En este contexto se está desarrollando trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo como sinónimo de trabajo en equipo, articula las actividades laborales en torno al cumplimiento de un conjunto de fines, de metas y de resultados por alcanzar, allí se reflejan valores como la interacción entre todos los miembros, la colaboración para el cumplimiento efectivo de la actividad a realizar y la solidaridad para que todo funcione adecuadamente y en armonía, para llegar luego a una negociación, donde confluyan acuerdos y decisiones.

Lo más importante en el trabajo colaborativo, es reconocer las individualidades de todos los integrantes del equipo, las cuales apoyarán y fortalecerán distintos aspectos, que sumados, generarán una dinámica colectiva que permita superar las barreras del individualismo y crear capacidades y competencias colectivas de compromiso y responsabilidad, que consensuadas ayudarán a la resolución de conflictos y a optimizar procesos institucionales.

Además de esto, el trabajo colaborativo, estimula el desarrollo de la democracia en las acciones, los comportamientos, la autonomía y las relaciones interpersonales.

Para que un verdadero trabajo colaborativo se lleve a cabo adecuadamente, es necesario que todos los miembros del equipo conozcan la misión institucional, es decir, saber hacia dónde se deben unir sus esfuerzos, comprender que los conflictos que se presenten al interior de la institución pueden ser vistos como oportunidades de comunicación y de aprendizaje para llegar a consensos y acuerdos con creatividad, propiciando el liderazgo, la autonomía y la responsabilidad.

Según Sanarte (2003), estas son algunas de las características del trabajo colaborativo: a) La interactividad: a través de la relación con los demás integrantes del grupo, su comunicación e intercambio de conocimientos, se enriquece el resultado del objetivo institucional. b) La sincronía de la interacción hace referencia a la actividad coordinada al momento de comprender el problema entre los miembros del grupo. Sin embargo, y a partir de esto, surge la comunicación asincrónica la cual consiste en que el individuo acoge los conocimientos adquiridos al interior del grupo, los asimila, reflexiona e interioriza para fortalecer el propio. c) En la negociación los integrantes del grupo intentan llegar a acuerdos para dar la solución al problema o a la tarea planteada.

Cuando la institución realiza un trabajo colaborativo, todos los miembros de ella tienen una visión compartida de lo que se pretende lograr, se comprometen con el cambio y con llevar a cabo el Proyecto Educativo institucional (PEI), realizando colectivamente los ajustes necesarios y tomando decisiones acordes con esa visión

que se posee, decisiones que se toman después de analizar desde diferentes miradas la solución para fortalecer procesos débiles o llevar a cabo otros, que ayudan a mejorar la calidad educativa en la institución. (UNESCO, 2007)

Si en una institución escolar, se llega a realizar un verdadero trabajo colaborativo, los docentes, encontrarán motivación en su labor y se apoyarán y ayudarán entre sí para mejorar procesos de comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta de su acción pedagógica y del clima institucional.

Para que una institución educativa llegue a tener dentro de su equipo de docentes un trabajo colaborativo, es necesario llevar un proceso paulatino, donde se generen espacios de discusión, incentivando a todos los docentes para que den sus opiniones, para que comenten lo que haya sucedido en sus aulas de clase sin temor a ser juzgados, donde los demás compañeros puedan brindar alternativas de solución frente a diversos casos metodológicos, didácticos, académicos y/o convivencias que existan en un clima institucional favorable no solo profesional sino laboral.

Por consiguiente, el trabajo colaborativo, valora los postulados de cada uno de los miembros del equipo, incentiva el desarrollo del pensamiento crítico, promueve el logro de objetivos, responsabilidades y compromisos grupales e individuales, fortaleciendo el respeto, la comunicación y la solidaridad, motiva el trabajo individual y grupal, la autoestima, las relaciones interpersonales y la satisfacción por el logro alcanzado dentro de la institución. (Lucero, M. 2010).

Si en las instituciones educativas se lograra lo anterior, los docentes trabajarían con más agrado, se enamorarían aún más de su profesión, se crearía un

clima de trabajo favorable, existiría un compromiso más real frente a la educación de los estudiantes y se mejoraría la calidad de la educación.

Aunque el trabajo colaborativo es una buena estrategia para entender la complejidad de la labor educativa y ayuda a generar mejores y acertadas respuestas a las problemáticas cotidianas que se presentan en la escuela, no es fácil poderlo fomentar y llegar a una práctica verdadera entre los docentes, puesto que es un proceso progresivo, donde se necesita generar espacios que fomenten el desarrollo de habilidades individuales y grupales de diálogo, que permitan la discusión y el análisis de situaciones donde todos los miembros del equipo docente conozcan y compartan conocimientos pedagógicos, didácticos y metodológicos que apoyen la labor de los demás docentes.

Para que en una institución educativa se evidencie el trabajo colaborativo se debe:

- Dejar de trabajar aisladamente, sin reconocer las potencialidades de los compañeros. Esto puede resultar difícil, pues, aunque a los docentes les guste trabajar en equipo, generalmente lo hacen de forma individual, ya sea por la multiplicidad de actividades a su cargo, porque prefieren realizarlo en casa o simplemente cuando se sientan a trabajar, notan que sus puntos de vista divergen de los de los demás.
- Involucrar a los docentes en procesos de participación, apropiación y pertenencia en todos los procesos académicos y culturales de la institución. Esto se lograría al reconocer las potencialidades de cada uno de ellos, teniendo

en cuenta sus habilidades para que lideren ciertos procesos e involucrándolos en otros para que se empoderen.

- Partir desde el respeto por la diferencia y por la capacidad de aprender de los demás. Como seres humanos, en ocasiones los maestros sienten que tienen la verdad absoluta, ya sea por su experiencia o por su formación, sin embargo, el colegio al crear estos espacios colaborativos necesariamente hace que cada uno reconozca los puntos de vista de los demás aceptándolos o rechazándolos siempre y cuando el respeto sea el eje del proceso comunicativo.
- Reconocer las potencialidades de todos los docentes, y saber que cada uno de ellos, puede llegar a ser líder en cada uno de los procesos formativos que se llevan en la institución.

Para poner en marcha estrategias de trabajo colaborativo es necesario entender qué elementos son fundamentales para el aprendizaje y gestión del conocimiento al interior de la organización.

Estos son algunos de los elementos del trabajo colaborativo:

**Trabajo en equipo:** existe una serie de problemáticas que pondrá a prueba la capacidad de solucionar algunos retos laborales. Cuando estas soluciones se hacen a través de un consenso con nuestros compañeros, lo que se hace es reunir las diferentes perspectivas que se tienen para abordar el problema y, en consecuencia, se podrá proponer la mejor solución.

**Responsabilidad:** cada integrante del grupo tiene unas características que lo hacen poseer habilidades particulares. Reconocerlas es clave para poder conformar

un equipo de trabajo idóneo que permita responder a los requerimientos de cada proyecto y área de la organización.

**Cooperación:** es fundamental conformar grupos en los que cada integrante tenga características particulares, de tal forma que pueda aportar puntos de vista e ideas distintos a los de sus compañeros. Esto hará que, a través de la cooperación, el aprendizaje sea más rico.

**Comunicación:** se debe hacer una retroalimentación de los resultados, ya que esto genera una optimización del trabajo, pues se crean procesos de reflexión que permiten llegar a un mejor resultado.

**Autoevaluación:** este punto es importante porque nos permite identificar nuestras oportunidades de mejora, así como afianzar nuestras fortalezas. De esta manera, se logra mejorar el nivel de la organización y fortalecer sus dinámicas.

En el trabajo colaborativo es importante resaltar que, para el desarrollo de este, la cooperación se convierte en un elemento esencial, como lo describen varios autores como Johnson y Johnson (1999), Zañartu (2003), Dillenbourg (1996) y Gros, (2000), para que exista trabajo colaborativo es necesario que todos los integrantes de la comunidad educativa participen en impulsar el modelo, para la transformación del entorno educativo. Es cuando impera que el directivo se empodere de la responsabilidad tan grande que tiene ante este proceso, pues es él quien debe ser un gestor de estrategias colaborativas en el entorno escolar, además de liderar de manera más creativa, atractiva y dinámica los procesos institucionales, replanteando los viejos esquemas burocráticos y normativos.

Para que exista un trabajo colaborativo y/o participativo es importante la actitud de los maestros y que vaya de acuerdo con el liderazgo del director del Jardín de Niños, aunado a esto es de vital importancia que el director, busque estrategias para mejorar el trabajo colaborativo tomando en cuenta las opiniones de los agentes y así mejorar el liderazgo haciéndolo más empático y efectivo. Estas situaciones se convierten en un reto para los directores pues necesitan buscar mecanismos que permitan cambiar la postura de los maestros.

### 2.1.3 Clima organizacional

El clima organizacional es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un concepto que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano ahora está ampliamente aplicado en el campo educativo. Con base a lo anterior este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

Este tema de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido es estudiado a partir de las estrategias internas y definido por varios autores, desde el aspecto psicológico, sociológico, administrativo hasta aplicarse en lo educativo.

El clima organizacional para Chiavenato (2009) está referido al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando

proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución.(p. 31)

Este enfoque del concepto de clima lo analiza desde una visión general, desde la teoría organizacional y con los elementos del desempeño laboral en su conjunto. Construyendo a partir de ello un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuye directamente a los logros de gestión, de allí su importancia.

El clima laboral se ha venido abordando principalmente desde perspectivas administrativas o de gestión en general, sin embargo, en los últimos años se ha ido ampliando hacia el campo educativo, considerando la participación y el clima organizacional como actitudes que interactúan en una organización educativa de manera recíproca que a su vez reflejan los valores y objetivos de la vida cotidiana en la escuela, aportando significativamente a los logros educativos.

Se puede decir que existe un conjunto de causales para que los miembros de una institución educativa sostengan un compromiso con la organización, las personas

dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Chiavenato (2005), a su vez se puede decir que las organizaciones dependen del estado emocional, del compromiso de sus miembros. Las mejores empresas ofrecen a las personas más que un simple empleo una carrera profesional y en educación esto no debe ser diferente, se debe trabajar para mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo escolar que brinden a los docentes y estudiantes un clima agradable para desarrollarse plenamente.

Desde el enfoque local, los problemas de la educación abarcan múltiples y amplios factores, como las prácticas docentes, logros educativos, la escasa participación del personal en la toma de decisiones, infraestructura, calidad de la gestión; es en ese sentido que debemos reconocer que el clima laboral en que se desenvuelven las instituciones educativas es uno de los factores relevantes.

El clima en las instituciones educativas como lo sostiene Rodríguez (2004) es concebido como “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución”. (p.2).

## 2.2 Marco referencial

En el siguiente apartado se observan las diferentes teorías que se utilizaron para llevar a cabo la investigación, para un análisis de esta donde se divide en tres contextos: Internacional, nacional y local

### 2.2.1 Contexto internacional

De acuerdo a la Tesis: “Trabajo Colaborativo para la mejora de la gestión pedagógica en la institución educativa pública Santiago León de Chongos Bajo” escrita por Edgar Quiñonez Díaz en Lima, Perú en el año 2018, explicó que un líder pedagógico debe realizar trabajos de sensibilización hacia el personal docente para llevar a cabo el trabajo colaborativo, en esa investigación tenía como objetivo lograr una participación activa pero en conjunto, así como que todos los docentes realicen acciones acordadas para el cumplimiento de objetivos y metas.

También describe que un director debe mantener un perfil con una personalidad equilibrada, capaz de ejercer liderazgo, capacidad de comunicar y resolver conflictos. Parte de la problemática que se planteó en esta investigación describe que un trabajo en conjunto beneficia la mejora de la gestión pedagógica siempre y cuando exista una participación, así como se involucren en las diversas actividades que se llevan a cabo por parte de los docentes de esta forma se cumple con el trabajo colaborativo siendo que cada persona aporta sus habilidades y conocimientos para trabajar en conjunto.

Para Bush y Glover (2003), citado por Freire y Miranda, (2014, p. 12), define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela.

En esta investigación Quiñonez propuso la implementación del plan de acción que consiste realiza el trabajo en conjunto con las distintas áreas de psicología, coordinadores pedagógicos y de tutoría, se pretendió a la par la mejora del plan de

monitoreo y acompañamiento, también mencionó que se establecieron tres objetivos específicos, los cuales consistieron en motivar el trabajo colaborativo con iniciativa del director para mejorar la gestión pedagógica mediante talleres de sensibilización, en éste mismo se abarca la dimensión de gestión curricular, siendo su alternativa la implementación del trabajo colaborativo para la elaboración de los instrumentos de gestión.

Otro de los objetivos fue incrementar el monitoreo y acompañamiento en la ejecución de actividades trazadas. Las actividades para lograr el objetivo fueron la presentación del plan de monitoreo, el informe de los instrumentos, visitas a aulas, revisión de los documentos pedagógicos, también se encuentran el fortalecimiento docente.

Por último, el objetivo de mejorar el manejo de habilidades sociales en los docentes mediante el apoyo de psicología, ya que al haber pocas habilidades sociales no existe una adecuada comunicación a la hora de realizar trabajos colaborativos entre el personal docente.

En el trabajo de investigación “Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente” presentado por Manuel Raxuleu Ambrocio en Quetzaltenango en el 2019 expuso que el liderazgo efectivo y el buen desempeño pedagógico demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos para responder con precisión y seriedad a los objetivos y exigencias de la actualidad.

La investigación que se llevó a cabo en esta investigación fue de tipo correlacional y su objetivo fue describir la vinculación del liderazgo del director con el desempeño docente. También se utilizó un muestreo probabilístico; estadísticamente,

se aplicó la fiabilidad de porciones y la correlación de Pearson. De acuerdo con el estudio se demostró que existe una alta vinculación entre liderazgo del director y el desempeño docente.

Raxuleu (2014), en su investigación describe que el liderazgo directivo influye directamente con el desempeño de los maestros. El objetivo de esta investigación fue describir la vinculación que existe entre el liderazgo del director con el desempeño docente.

En esta tesis: se menciona al director escolar como líder puesto que ejerce una influencia en una institución educativa.

De acuerdo con Batanaz (citado por Carda y Larrosa, 2007):

El director puede ejercer su liderazgo en la solución de problemas, la toma de decisiones, el empleo equitativo del tiempo en actividades administrativas, de gestión y de liderazgo pedagógico, la integración de todos en una misión y visión, el fomento de valores de respeto y utilización de procesos democráticos; el cuidado de la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales y el involucramiento de la comunidad en la gestión escolar.

En la investigación también destacan los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud y el grado de motivación y compromiso con su labor (Montenegro, 2007, p.19). Expone también que a mayor motivación mayor responsabilidad, cumplimiento, puntualidad, excelentes relaciones, organización, dedicación, concentración y entusiasmo.

El liderazgo del director como el desempeño docente se encuentra estrechamente relacionado. Es necesario que los directores tengan habilidades para

dirigir y liderar de forma efectiva puesto que así es como influye en el desempeño del docente.

Así mismo la formación y capacitación de los directores para la conducción de centros educativos son una premisa esencial.

Para esta investigación se tomaron como muestra, directores y docentes para una encuesta al total de integrantes; se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple y estratificado.

De acuerdo con los resultados que obtuvo de la investigación realiza una serie de recomendaciones como establecer programas de desarrollo de liderazgo para directores en los que se priorice la atención a indicadores donde los resultados no fueron favorables. Así como la promoción del trabajo cooperativo docente, la incentivación y motivación al personal; también propuso la formación y actualización docente, impulsar procesos permanentes de formación directiva en temas de liderazgo dirigido a los directores a efecto de que actualicen sus conocimientos sobre dirigencia.

En la tesis: “La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas” presentada por Elizabeth Valencia Vargas en Lima, Perú en el año 2017 describe la relación que existe entre la gestión directiva con respecto al liderazgo de las instituciones educativas, esta investigación fue de diseño correlacional.

Gallegos (2004, p.112), respecto al liderazgo directivo, señala que, por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del

director, que, cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas.

En la investigación plantean como problemática que la mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes, fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para poder conducir y guiar a los demás miembros de la institución educativa y poder cumplir los objetivos y metas que el sistema educativo les requiere.

En este trabajo de investigación también se plantea la necesidad del sistema educativo de tener directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad. Relacionado al liderazgo directivo, Gallegos (2004, p.112), señala que:

Por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran "nudo" que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

Después de haber llevado a cabo la investigación describe una serie de recomendaciones entre las que señala la promoción de una comunicación horizontal con sus colegas, así como que el liderazgo consultivo por parte del cuerpo directivo hacia los miembros de la comunidad educativa en aspectos como la planificación, también recomendó que los directores desarrollen el estilo de liderazgo participativo en la organización para una mejor gestión.

En la investigación presentada por Mélida Ivonne Torres Castillo en Bogotá, Colombia en 2012 a la cual tituló “El trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica en el fortalecimiento de la reorganización curricular por ciclos” en donde expuso que desde el momento de la planeación no existe una secuencia, interés, expectativas y la gestión de trabajo colaborativo, para ello realizó un diagnóstico mediante una encuesta y un análisis documental de las actas de las diferentes reuniones del consejo académico, allí pudo identificar las dificultades de los diferentes procesos de la gestión académica, a la par también se identificó las implicaciones que tienen los docentes y por el cual se estableció el trabajo colaborativo que aportara las bases suficientes y así fortalecer la reorganización curricular, mediante la implementación de una estrategia de gestión académica.

Por lo tanto, la investigación presentada por Torres Castillo plantea que la falta de comunicación entre los docentes y la escasa participación dio lugar a que se realizara este trabajo que busca dar propuestas para mejorar y fortalecer el trabajo colaborativo. Esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo y se fundamentó desde la investigación-acción puesto que fue de suma importancia conocer las opiniones de los docentes.

Torres expuso que para el mejoramiento que conlleva a una buena gestión educativa, se realiza a través de distintas etapas como la caracterización, la planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y reconocimiento.

La gestión educativa, se divide en 4 categorías que ayudan desde su perspectiva a que la institución apunte a esa idea de calidad educativa, entre ellas encontramos (MEN, 2008).

- La gestión directiva, se encarga de orientar a la institución educativa, organizando, desarrollando y evaluando el funcionamiento general del colegio, con sus diferentes estamentos, propendiendo por generar un clima institucional adecuado dentro y fuera de la institución.

- La gestión administrativa y financiera, como su nombre lo indica, apoya todos los procesos académicos, de talento humano, administrativos, físicos y de recursos, con apoyo financiero, contable y administrativo.

- La gestión de la comunidad: la cual implica generar relaciones armoniosas de participación, colaboración y de convivencia entre la institución y la comunidad. Además, propende por tener en cuenta a la población vulnerable e incluirla al sector educativo

- Y la gestión académica, la cual es el eje central de toda la institución, pues es en ella donde se centran las acciones educativas para asegurar el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de todas sus potencialidades para su buen desempeño social, personal, familiar y profesional. Esta gestión se centra en todo el diseño curricular, las prácticas pedagógicas en el aula de clase y en el seguimiento a procesos académicos y evaluativos.

Esta investigación también concluye que para que una institución educativa funcione adecuadamente es importante reconocer las potencialidades de cada uno de los miembros de la institución. Es de ahí que se considere llevar a cabo el trabajo colaborativo pues de ahí es de donde parte la gestión educativa para poder realizar prácticas de asociación, negociación y consenso; la colaboración entonces pasa a ser

una expresión como parte de la cultura escolar y que la institución tenga una visión compartida ya que los integrantes de su comunidad conocen hasta donde se quiere llegar y cómo deben recorrer el camino para lograrlo.

Cabrera, (2006) define el trabajo colaborativo como: “aquella situación en la que un grupo de personas establece un compromiso mutuo para el desarrollo de una tarea y en el que, sólo la colaboración y la relación de sus intercambios les permite alcanzar un logro común”. Teniendo en cuenta esta premisa, el trabajo colaborativo permite que exista una comunicación asertiva y dependiendo de ella, se pueda conseguir el logro de la meta prevista.

La comunicación asertiva y fluida basada en el respeto por la palabra del otro, con la certeza que él realizará su labor adecuadamente, el apoyo que cada uno de los miembros del equipo fomente a los demás y la convicción de que esto será recíproco, son las características que crean un clima de confianza al interior de los equipos de trabajo, los cuales generarán resultados de gran impacto que luego se verán reflejados en pedagógico, académico, personal y social.

Dentro de las conclusiones presentadas en la investigación por Torres destacó que la comunicación asertiva juega un papel importante dentro la organización del trabajo en equipo, así como contar de forma constante con un diálogo armónico.

Así mismo demostró mediante su investigación que el trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica ayudó a aumentar y mejorar las relaciones entre los docentes, fortaleció el intercambio de conocimientos y experiencias, propició un ambiente de labor pedagógica y la discusión de estrategias metodológicas para la mejora de la gestión escolar.

### 2.2.2 Contexto nacional

En la tesis: “La influencia del liderazgo en la gestión escolar” presentada en México por Sergio Solís García en México en el año 2010, expuso como objeto de estudio la forma en la que influye el tipo de liderazgo directivo para la gestión escolar en el nivel medio superior, para ello determinó que el tipo de estudio debió ser de tipo descriptivo con el propósito de explicar cada una de las características de los diferentes líderes, también se basó en un estudio de tipo cualitativo para la exploración de datos y fue correlacional por la relación de las variables que utilizó para llevar a cabo su investigación.

Solís García (2010) pretendió con su investigación buscar soluciones a factores como la organización, la burocracia y la falta de impulso para mejorar la calidad del trabajo.

Por otra parte, mencionó que los colaboradores no tenían una influencia positiva por parte de sus directivos, por lo tanto, no realizaban el esfuerzo por destacar en las actividades laborales que se les encomendaba puesto que no existía una identificación con su líder.

Para David Casares (2001) el liderazgo es:

“Un compromiso ético de relación, que compromete a influir en el grupo y sus miembros y a aportar su energía y talentos en la conducción y el logro de objetivos. El nuevo papel del docente será el de un líder moderno que dirige, orienta, vincula, da sentido y fortalece los esfuerzos de sus alumnos y de su institución hacia una sociedad de continuo aprendizaje”.

El liderazgo comienza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden.

El líder debe ser un comunicador por excelencia; será él quien transmitirá la visión a sus compañeros y los estimulará para que venzan las dificultades. La habilidad para comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda uno de los rasgos más valiosos de un dirigente.

Para la UNESCO (2005, pág.195), Un buen líder escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.

Entre las recomendaciones de la investigación de Solís García, describe que se debe proveer a los directores cursos de actualización y entrenamiento en áreas de oportunidad para que adquieran competencias, así como su debida retroalimentación también recomendó que las actividades sean evaluadas, orientadas e implementadas de una forma unificada, así mismo se deben fomentar las vías de comunicación más accesibles para los colaboradores.

En la tesis: “La importancia de la gestión directiva en las interacciones académicas del trabajo colaborativo” escrita por Maricruz Rodríguez Ruiz, presentada en México en el 2015 describe el escaso compromiso que existe entre los docentes y la falta de organización en la dirección académica.

La cultura del trabajo colaborativo requiere necesariamente de un liderazgo que no se deje llevar por los intereses individuales, sino que esté orientado hacia la misión y visión de la institución educativa a las que se pertenece, de tal forma que se

vaya conformando un sentido de pertenencia a un equipo de trabajo capaz de fijarse metas cada vez más ambiciosas, que permitan dar cuenta de un verdadero trabajo colaborativo. En este sentido, el liderazgo que se realice desde las figuras directivas, permitirá que se definan roles a desempeñar durante un tiempo determinado. La definición de roles también permitirá identificar otros liderazgos que bien pueden aprovecharse en el involucramiento y compromiso de los docentes.

De acuerdo con la propuesta del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010):

“El trabajo colaborativo se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminado a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se requiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover”.

Como parte de las estrategias que sugirió Rodríguez después de haber llevado a cabo la investigación fue que mediante un liderazgo efectivo y compartido se pueden orientar las habilidades y actitudes docentes, así como promover el trabajo colaborativo entre ellos. También sugiere una cultura de participación para fortalecer el trabajo colaborativo mediante el ejercicio de planeación estratégica y el liderazgo compartido.

En el artículo presentado por Virginia Reyes Romero en el año 2017 en México y el cual tituló “El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del IPN de México: una mirada desde los estudiantes”, describe que la razón por la que llevo a cabo esta investigación se dio cuando en el 2014 estalló un movimiento estudiantil que trajo como consecuencia los cambios de directivos por solicitud de los mismos

estudiantes, por esta razón quiso profundizar en la percepción que los estudiantes tenían.

El liderazgo directivo, hoy por hoy, se ha convertido tanto en una competencia como en una estrategia emanada de las políticas educativas que demandan organismos internacionales en las que el director es considerado como el principal agente para realizarlas.

Los instrumentos que se utilizaron fueron la entrevista a profundidad y el sondeo de opinión; se realizaron dos, el primero para identificar la actuación del director y el segundo para identificar las competencias y características que los estudiantes consideran necesarias para que el director ejerza un liderazgo para la gestión eficaz del nivel medio superior del Instituto. La muestra fue no probabilística con sujetos voluntarios; el primer sondeo se aplicó a 104 estudiantes. El liderazgo directivo surge como uno de los principales factores por los que se apuesta para lograr materializarlas y mejorar la gestión de las organizaciones educativas, tanto a nivel internacional como nacional.

En este sentido el liderazgo, como lo señala Pozner (2000) se compone de 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. Adicionalmente, este mismo autor señala algunas prácticas que hacen que el liderazgo directivo desarrolle una buena gestión educativa, por ejemplo, inspirar la necesidad de generar transformaciones, generar una visión de futuro y comunicarla, promover trabajo en equipo, entre otros.

Posteriormente, los estudios sobre los estilos de liderazgo se enfocaron en las conductas y comportamientos; la teoría conductual del liderazgo, desarrollada en dos líneas de investigación: la primera, referente a las características del trabajo directivo (es decir, qué actividades, funciones, responsabilidades, asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo), y la segunda, a los estudios realizados sobre las conductas de los directores eficaces.

Así, Murillo (2006) señala dentro de los estudios que identifican los estilos de liderazgo en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin, la cual sigue vigente y establece tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo *laissez faire*. A continuación, se muestran en la tabla 1 las características de los principales estilos de liderazgo, en la cual se puede notar la tendencia del liderazgo hacia un enfoque más participativo, con énfasis en las relaciones interpersonales y la comunicación. Es importante señalar que los estilos de liderazgo no son excluyentes uno de otros, y que en la realidad no existen líderes que tengan un estilo puro, más bien predomina uno de ellos.

El movimiento estudiantil del año 2014 representa la ruptura de una gestión tradicionalista y de un liderazgo autoritario, y la necesidad de ir hacia un liderazgo directivo más flexible y una gestión más participativa, en la que la comunidad estudiantil esté más involucrada.

El movimiento resultó en un paro de labores y pliegos petitorios; dentro de estas peticiones se presentaron la destitución de directores tanto del nivel medio superior como del superior, lo cual evidenció una crisis de autoridad, carencia de liderazgo y formación de sus directivos. El movimiento permitió al Instituto mirar hacia

su interior para plantear una forma de dirigir y lograr el cambio que demanda la institución.

De este modo, en la investigación realizada los estudiantes perciben como competencias primordiales para el director del nivel medio superior el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y el manejo de conflictos. En cuanto a las características que consideran relevantes los estudiantes para el director se identificaron el liderazgo, la interacción con los estudiantes, ser responsable, comprometido, honesto, con ética y valores.

Para ejercer el liderazgo directivo dentro del Instituto es necesario enfatizar la relevancia de la comunicación, la cual es indispensable para llevar a cabo y materializar las decisiones que se tomen, puesto que esta permite formar vínculos y afianzar mejores relaciones interpersonales con los miembros de la organización.

### 2.2.3 Contexto local

De acuerdo con la investigación titulada “El liderazgo participativo en las escuelas primarias” presentada por María Elena García González presentada en la Ciudad de México en el 2004, señala que es importante que los directores sean congruentes en su función a las necesidades reales de sus centros de trabajo, así como que puedan desarrollar su capacidad profesional en apoyo a los profesores que siempre esperan orientación por parte de este.

El papel del director es fundamental y se exige de él una función diferente de la que se venía desarrollando en las escuelas, pero en la práctica nos encontramos en ocasiones con directores que no son responsables con la calidad educativa de su

escuela, ni mucho menos el de ejercer un liderazgo participativo, no cuenta con una actitud de disposición en el trabajo, no es innovador y su práctica se remonta a la tradicionalista.

De acuerdo con Guiomar (1998)

La función de un directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y en formar hombres y mujeres capaces de desear triunfar; no el buscar la formación de hombres y mujeres condenados al fracaso, a la mediocridad (pág. 97)

Por esta razón se cree que los directores son clave para ayudar a corregir los factores que limitan el desarrollo, así como reforzar y motivar para una mejora en el ambiente escolar.

También se tiene la firme idea de que los directores pueden contribuir a fortalecer el trabajo docente y la capacidad para retomar decisiones pedagógicas, así como las organizativas que respondan a las necesidades de los alumnos y a las características de la comunidad. Es importante mencionar que los directores cuenten con una actitud que permita e induzca al personal docente hacia un trabajo integrado y colectivo.

Para el caso de esta investigación García menciona tres problemáticas que se presentan con las que un director se enfrenta, por ejemplo:

- La asignación de roles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de la administración central, aquí destacan actividades como vigilar el cumplimiento de los maestros de acuerdo con su función específica.

- Emplear gran parte de su tiempo para la realización de funciones administrativas como pueden ser el llenado de formatos, elaboración de estadísticas, oficios a diferentes instancias o la resolución de problemas imprevistos como atención a padres de familia, preservación de infraestructura, etc.
- Por último, la falta de actitud de maestros para llevar a cabo un trabajo de forma integrada, colegiada y participativa en propuestas de mejoramiento escolar.

Para el personal directivo puede resultar un reto para buscar mecanismos que le permitan hacer cambios en cuanto a la postura de los docentes, por ello es importante no perder de vista características como la constancia, la capacidad técnica y su habilidad para tratar con el personal docente y que ayude en gran medida a motivar y generar confianza dado que su papel como líder es construido de acuerdo con las relaciones que cree con quienes participan en su mismo entorno.

De acuerdo con los lineamientos de los manuales del director, este debe llevar a cabo un liderazgo que le permita fomentar la integración y el trabajo colegiado con los docentes, apoyar las iniciativas de los trabajos presentados por maestros de su plantel y resolver los problemas que se presenten en la institución relacionados con la formación de alumnos, así como los de tipo laboral o personales que influyan de forma negativa en las relaciones interpersonales de los docentes.

Por otra parte, en la investigación presentada por Norma Angélica Carmona Mondragón a la cual tituló “Impacto del liderazgo directivo en la educación para incorporar el trabajo colaborativo entre los docentes” la cual expuso en la Ciudad de

México en 2013; es ella se plantea la necesidad de identificar cuál es el papel que desempeña el director como miembro responsable de que los docentes cumplan con sus funciones y responsabilidades para la mejora de los resultados académicos en los alumnos.

Como hipótesis, Carmona plantea que el impacto que genera el buen liderazgo del Directivo acorde a las necesidades de la institución influirá en un clima armónico para desarrollar un trabajo colaborativo entre los docentes.

Murillo (2006) menciona que:

Para conseguir una dirección para el cambio es importante replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando a reformular el propio concepto de liderazgo, quién y cómo se asume por lo que es necesario la importancia de un liderazgo compartido o distribuido, una dirección visionaria, que asuma riesgos, que se implique en las decisiones pedagógicas, (pág.20)

La escuela siempre va a requerir de un líder que impulse las acciones que lo lleven a la práctica, es entonces cuando el director se convierte en la persona que motiva, guía y conjunta esfuerzos para lograr la mejora continua de la comunidad educativa que tiene a cargo.

El comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela.

Por lo tanto, ser un líder es saber emprender las necesidades grupales y las de los individuos; es tener capacidad para ayudar a satisfacerlas; es esa persona que controla a un grupo y a ciertos tipos de situaciones sociales.

Así mismo al hablar de trabajo colaborativo hace referencia a un grupo de personas que atienden una tarea en común. Se considera el trabajo colaborativo como una estrategia impulsada que pretende que las escuelas transiten de una cultura individualista a una colaborativa esto con el fin de que todos los miembros tengan una participación organizada dentro del mismo.

A través de un trabajo colaborativo se podrán tomar decisiones más útiles, así como la mejora de la práctica docente.

Esta investigación concluye que el directivo es parte esencial y un elemento clave para desarrollar el trabajo colaborativo entre docentes, llevando a cabo un buen trabajo colaborativo se mejora la práctica docente y los procesos de gestión escolar, también permite que las cargas laborales sean equitativas y el trabajo se realiza de la mejor manera ya que el apoyo es mutuo debido a que los docentes conocen sus responsabilidades y eso facilita a que pueda asumirlas con el compromiso que se necesita.

La propuesta planteada por Carmona en esta investigación es la realización de un taller dirigido a los directores a cerca del análisis en cuanto a trabajo colaborativo pues de esta manera en que se pretenden alcanzar objetivos como la mejora de técnicas pedagógicas, administrativas y de gestión para una mejora en la calidad educativa.

Bertha Reyes Ávalos expone en su investigación "El directivo: repercusiones de su liderazgo en el ambiente escolar" presentado en Ciudad de México en el 2002

que el liderazgo debe influir favorablemente en el ambiente de trabajo en las instituciones educativas.

Durante el proceso de investigación se encontraron otros factores entre docentes como la apatía, su resistencia al cambio y su falta de compromiso hacia el trabajo que desempeñan por lo que estas actitudes generan un problema para el director, el cual debe afrontar y resolver al jugar el rol de líder entre la comunidad educativa.

Para poder llevar a cabo estrategias de desarrollo y mejora de un sistema de gestión es importante la participación y la responsabilidad de los agentes implicados en el proceso educativo para que de acuerdo con su área puedan asumir su rol con responsabilidad.

Cabe resaltar la importancia de que el liderazgo en los directores permita crear las condiciones adecuadas de trabajo en equipo o colaborativo, ya sea para la resolución de problemas, la participación en la toma de decisiones pedagógicas y organizativas, así como el establecimiento de objetivos y propósitos de forma clara y precisa.

Es importante tomar en cuenta también que el director cuenta con limitaciones personales que le impiden hasta cierto punto crear un ambiente de trabajo favorable, como puede ser el no saber cómo ejercer su liderazgo, ya sea por falta de capacitación y apoyo para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades básicas que todo líder necesita.

Las funciones directivas deben responder a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes con la exigencia que representa dirigir una escuela. Por tanto, es indispensable replantear de manera general las funciones existentes, identificar en cada una de ellas su grado de relevancia, sus posibilidades o dificultades de realización, así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución, tanto para quienes ocupan actualmente un puesto directivo como por los candidatos a este. De tal manera que se pudiera contar a futuro con directores de alto nivel académico y administrativo.

Llevar a cabo una estrategia como la anteriormente mencionada es una alternativa que puede coadyuvar a los directores para que desarrollen sus habilidades de liderazgo y a su vez generen cambios en las escuelas, por eso es preciso una capacitación dirigida al personal directivo.

La educación en México, demanda que todos los ámbitos laborales haya producción y que para esto se realice, es necesario que desde su inicio a las generaciones se vayan formando con una enseñanza que le permita ser competentes, de tal manera que este proceso cumpla con sus metas. Es por ello y es importante que los profesores se desempeñen con un buen liderazgo que permita contribuir al desarrollo de la calidad educativa que tanto se necesita y se está buscando. (Hernández, junio 2014, pág. 43)

Un buen líder debe tener las habilidades y aptitudes para desempeñar el cargo, de tal manera pueda demostrar competitividad en el desempeño, y realizar un trabajo de calidad que permita delegar diferentes responsabilidades con cada uno de

los miembros para el logro de una enseñanza de calidad y así verificar el logro de los aprendizajes.

El encargado de una organización escolar, tiene que saber administrar los recursos con los que cuentan, tiene la consigna de liderar de forma eficaz debido a que la escuela es una entidad que se encuentra en constante cambio, no se queda estática ni un momento tiene a cambiar de acuerdo a las necesidades que la sociedad y la globalización están demandando. (Hernández, junio 2014, pág. 44)

Cada responsable de las instituciones debe desempeñar con responsabilidad el cargo, puesto que de ellos ésta el buen funcionamiento de la escuela, gestionando diferentes apoyos, así como obteniendo los recursos con los que se cuenta en beneficio del plantel y asignarlos a las necesidades que demanda su institución, para mejorar diferentes necesidades que se van presentando.

El docente tiene que ser un líder dentro del aula, debe recuperar su imagen de guía y sobre todo tiene la obligación de trabajar arduamente para recobrar la confianza de la sociedad le tenía, es preciso que despierte ese letargo en que se encuentra recobre su lugar en este ámbito y le reivindicó la posición que años atrás tenía para ayudar a mejorar la calidad educativa. (Hernández, junio 2014, pág. 50)

El director como gran líder debe estar basado en la confianza, de todos los que intervienen y están a su cargo, empezando por los docentes, maestros de apoyo y los padres de familia, hasta de las autoridades inmediatas, donde demuestre la capacidad para discernir cualquier situación que se presente y ser completamente ajeno y buscar la mejor solución, sin afectar a nadie. Siempre se ha tomado en cuenta que el director es el modelo para seguir y el representante de la escuela y como tal de

portar con gran honradez, disciplina, seguridad, confianza y ejemplo su desempeño como líder en su ámbito laboral.

La formación profesional que cultiva el Modelo busca garantizar su integración pertinente y exitosa al mundo del conocimiento con un sentido humanista; la perspectiva del aprendizaje se funda en el estado del arte del entendimiento del desarrollo de la inteligencia y de la construcción del conocimiento; y la práctica educativa del Sistema busca alcanzar y superar continuamente los más altos indicadores para hacer realidad los propósitos educativos que el Modelo se ha impuesto. (Campos, marzo 2004, pág. 27)

Un buen profesionalista debe tomar en cuenta que a lo largo de su trayectoria será un buen líder y que debe garantizar una calidad de trabajo de tal manera que sus aprendizajes pueda transmitirlos a los demás y poder lograr un trabajo de calidad y demostrar que puede tener un desempeño de un liderazgo profesional.

Hemos podido comprobar, también, que la heterogeneidad se constituye en un factor clave del logro de la competencia aprender a aprender, cuya mejora, tras la aplicación cooperativa, tiene mayor incidencia en lo que respecta al autoaprendizaje y motivación hacia este. Igualmente, el método cooperativo ha contribuido sustancialmente a la adquisición de la competencia social en aquellos grupos más heterogéneos y de tamaño considerable en número de alumnos, con especial relevancia en la mejora de la empatía y las habilidades relacionales interpersonales. (Agustí, 2012, pág. 3)

Se ha notado que las instituciones educativas en ocasiones la gran numerosidad de personal o de alumnado, afecta el trabajo colaborativo, siempre surgen diferencias o querer realizar las actividades de otros, así como la cantidad de

alumnos dentro del aula. Este punto siempre se ha debido con las autoridades que mientras menor sea la cantidad de docentes y de alumnos en una institución, mejor será la calidad de educación

Los criterios de agrupamiento para el funcionamiento posterior como grupo y los roles que desempeñan sus miembros son claves para un desarrollo armónico de la tarea encomendada a estos grupos. En concreto, los roles a desempeñar es otro punto importante de los procesos que se dan entre los miembros de un grupo 32. Ambos, están directamente relacionados con los criterios de agrupamiento y con las habilidades cooperativas que nos describen los autores que han investigado el aprendizaje cooperativo. (Agustí, 2012, pág. 37)

Se ha discutido mucho en educación si la enseñanza diaria, la práctica docente, debería ser estructurada de manera individualista, competitiva o cooperativa. Se puede afirmar que en el aula van a convivir los tres tipos de aprendizaje. Pero, como se analiza con más detalle de aquí en adelante, y como apunta la dinámica de grupos, el aprendizaje cooperativo será el elemento principal de estructuración del aprendizaje frente a los dos restantes. (Agustí, 2012, pág. 39)

Cuando los docentes cooperan entre sí, para la mejora de los aprendizajes el trabajo se vuelve enriquecedor y hasta cierto punto menor en carga; se observa cuando una escuela tiene un trabajo en colaboración, donde sus agentes están en común acuerdo y cada uno colabora en las actividades diarias que se realizan, así faltando alguno cuando hay colaboración o un trabajo en equipo, el trabajo saldrá adelante y se verá reflejado en el logro y alcance de los aprendizajes de los educandos.

## 2.3 Marco contextual

En el siguiente apartado conoceremos la descripción geográfica, donde se presenta la problemática o fenómeno de investigación de acuerdo a los siguientes contextos.

### 2.3.1 Ubicación geográfica

El “Jardín de Niños Emiliano Zapata” con clave 31DJN0054D perteneciente a la zona 025 federal, es un jardín ubicado en la calle 25 s/n x 11 en el municipio de Buctzotz, en ella podemos encontrar instalaciones remodeladas para atender a ocho grupos de los tres grados, al ser una comunidad amplia lo niños que asisten son de una matrícula total de 188 niños, la escuela cuenta con una cancha techada, baños de niños, baños para docentes, una bodega, arenero, áreas verdes, área de dirección, ocho aulas, salón de usos múltiples, cocina y todo se encuentra bardeado y limitado con rejas.

La comunidad se localiza a 98 kilómetros al oriente de la ciudad de Mérida, cuenta con una iglesia, dos jardines de niños, dos primarias, tres canchas grandes, domo, servicios públicos, mercado y un palacio municipal.

### 2.3.2 Demografía

Las poblaciones en general la mayoría son adultos mayores, predomina la lengua maya el nivel de estudio de la población solo llegan hasta la secundaria en un 60% otros logran llegar hasta a la preparatoria y muy pocos la licenciatura y una minoría de un 10% una carrera técnica. En el municipio se observan abundante migración por falta de recursos, así como alcoholismo y prostitución, predomina el

machismo, la mayoría de las mujeres se dedican al trabajo doméstico en la ciudad de Motul, y otras se quedan en casa y dependen completamente de los hombres, la mayoría de ellas sufre violencia por parte de sus parejas.

En la comunidad se cuenta con transportes de autobuses del noreste que entran al municipio, donde lo toman en el centro de la comunidad, los autos que entran son mayormente de trabajadores del ayuntamiento de Mérida, maestros y camiones de empresas que entran por sus trabajadores o estudiantes de secundaria que asisten al municipio y comisarías de la comunidad.

Los padres de familia de los alumnos son muy jóvenes, muy pocos son mayores de edad, el rango de edad para tener hijos es entre 13 y 16 años, por lo que sus aspiraciones de superación se ven limitadas, la mayoría de los habitantes del municipio trabajan de obreros en las empresas cercanas que comercializan material de construcción y maquiladoras de ropa en jornadas ampliadas.

La situación socioeconómica es baja media, la mayoría de los Padres y Apoderados del Establecimiento Educativo, son dueñas casa y los Jefes de Hogar viven del trabajo en el campo, ganadería y trabajos fuera del país. La escolaridad de padres y apoderados es su mayoría es básica incompleta y analfabetos. El 100% de los alumnos recibe alimentación, proporcionada por desayunos escolares del DIF. Como apoyo al Programa. La minoría de las familias viven dentro de varios círculos familiares, y otra gran mayoría cuenta con casa propia. La comunidad cuenta con varios comercios de diferentes índoles como insumos y tiendas de ropa en apoyo a la comunidad y evitar viajar para su compra y así ahorrar transporte y tiempo.

### 2.3.3 Organización

Es una escuela que atiende a alumnos de área rural. Se trabaja en Jornada Escolar Completa con 20 horas semanales. Existe un sector de recursos humanos clasificado de la siguiente forma: 1 profesor Efectivo, 1 profesora de Educación Física, 1 profesor de área musical, 8 Educadoras, 1 auxiliar de servicios y 1 manipuladora de alimentos. Como infraestructura el establecimiento cuenta con ocho aulas habilitada para atender a nuestros alumnos, un aula de usos múltiples, un patio cubierto juegos didácticos, un comedor, domo para sus actividades, una cocina, servicios higiénicos damas, varones y profesores.

### 2.3.4 Gestión en el centro educativo

La problemática que actualmente presenta es la falta de liderazgo por falta del Director del plantel y por lo consiguiente repercute en el trabajo diario de sus colaboradores, es decir, en el trabajo colaborativo. Se observa un desempeño por parte de los maestros con poco interés y constantes conflictos para delegar responsabilidades; así como la parte de tomar acuerdos o puntos de vista al respecto para llevar a cabo un trabajo colaborativo entre todos los agentes que intervienen.

Lo anterior impacta el trabajo en el aula aunado a las diversas situaciones que los docentes enfrentan con los padres de familia y alumnos; debido a que tanto madres como padres de familia salen a trabajar, algunos en la misma comunidad y otros en la capital del Estado, por lo que los niños quedan a cargo de los abuelos u otros parientes cercanos, quienes se dedican a vigilar a los niños y niñas pero no se involucran en las actividades escolares, ya que muchos abuelitos no saben leer ni escribir.

Otra dificultad es la carencia de valores y respeto a figuras de autoridad, eso repercute en las conductas y relaciones interpersonales de los niños quienes en sus juegos manifiestan ciertas conductas agresivas, sumisas o violentas, ya que no cuentan con apoyo de padres de familia para su acompañamiento y también tienen acceso desmedido a dispositivos electrónicos sin vigilancia.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Para el presente trabajo de investigación el enfoque fue el cualitativo, con el cual se pretendió responder a las preguntas de investigación planteadas en el primer capítulo de este documento en donde se expuso el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo en el jardín de niños “Emiliano Zapata” en el municipio de Buctzotz.

La metodología utilizada tiene las siguientes perspectivas: el segmento cualitativo donde se identifica que el tipo de liderazgo efectivo influye en los resultados del trabajo colaborativo, dado que la falta de liderazgo se traduce en una influencia negativa y bajo rendimiento del mismo. De tal manera, con el ánimo de coadyuvar a la solución de la misma, se entiende que al practicar el liderazgo con más reiteración se ejecutan escenarios concretos y garantizados que fortalezca el trabajo colaborativo.

#### **3.1 Tipo de estudio**

El presente trabajo se aplicó en el marco de la investigación aplicada, en particular de tipo de investigación descriptiva.

Tamayo (2003) explica que la investigación aplicada busca confrontar la teoría con la realidad por lo que la aplicación inmediata a problemas concretos es una forma de investigación en vez de dar lugar al desarrollo de teorías, esto da lugar a resultados inmediatos aplicados a un grupo de personas implicadas dentro del investigación.

Así mismo se desprenden tres tipos de investigación de los cuales se tomó solo uno, el tipo de investigación descriptiva.

De acuerdo con Tamayo (2003) la investigación histórica se sustenta en acontecimientos pasados dentro del cual el investigador lleva una serie de pasos que van desde enunciar el problema, recolectar información, descripción de datos y las fuentes investigadas, así como la formulación de la hipótesis y la interpretación de resultados para finalmente redactar un informe de acuerdo con lo investigado.

La investigación descriptiva se lleva a cabo mediante la descripción, registro y análisis o interpretación de resultados y en este se incluyen la selección de técnicas de recolección de datos, como población y muestra.

Tomando como base el planteamiento del problema, se identificaron estos tipos de investigación para llevar a cabo el proceso de recolección, análisis y síntesis, así como los resultados que se obtuvieron para la elaboración de propuestas y estrategias.

### 3.2 Ubicación y tiempo de estudio

El presente trabajo de investigación fue desarrollado de enero a abril de 2022, en el jardín de niños “Emiliano Zapata”, del municipio de Buctzotz perteneciente al Estado de Yucatán. Los datos compilados para este trabajo de investigación fueron durante un periodo de cuatro meses.

El jardín de niños “Emiliano Zapata” pertenece a la zona 25 estatal y tiene por dirección la calle 25 S/N x 11 en el municipio de Buctzotz, Yucatán, cuenta con un total de 86 niños y 112 niñas matriculados en el jardín; para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomó en cuenta al personal docente y administrativo que labora en el jardín, así como su personal directivo.

### 3.3 Sujetos y participantes (población y muestra)

En el jardín de niños “Emiliano Zapata” laboran nueve educadoras quienes cuentan con nivel de estudios de licenciatura y maestría, lo mismo con los maestros de educación física y artística quienes poseen títulos de licenciatura de acuerdo con su área.

La población de estudio para este trabajo de investigación corresponde al conjunto de personas que fueron participes y protagonistas sobre la problemática que se planteó en el primer capítulo acerca de la falta de liderazgo por parte de la figura directiva, así como la falta de participación por parte de los docentes para las actividades que se les delegan.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2007) explica que la población corresponde a todas aquellas personas que se relacionan directamente con la situación de estudio.

Tomando como referencia los datos anteriores, el diseño de la muestra considera como participes a los once elementos principales que laboran en el jardín, en este caso serían las ocho educadoras, una maestra de educación física, una de educación artística y el director.

Este conjunto de personas sería la muestra representativa del estudio puesto que su participación y experiencia en las actividades que se delegan y llevan a cabo es importante ya que de ahí parte la problemática planteada en esta investigación. De acuerdo con lo que plantea Hernández Sampieri (2007) en la investigación cualitativa se crea un mayor interés en la información que se obtiene pues su análisis es más rico en detalles y profundidad, a diferencia de la cuantitativa, ésta solo toma

una población o universo de referencia, por lo que se recomienda tomar una muestra de 5 a 25 personas que hayan participado experimentado la situación que sirve de objeto de estudio.

### 3.4 Instrumentos para acopio de información.

#### 3.4.1. Entrevista.

De acuerdo con el objetivo planteado al inicio de este proyecto de investigación se consideró para la recopilación de datos la entrevista de preguntas abiertas, este instrumento permite conocer el punto de vista más amplio de quienes integran la muestra como objeto de estudio. Dicha entrevista se llevará a cabo de forma virtual para interactuar y tener una opinión más amplia sobre las respuestas a cerca de la problemática planteada

La entrevista es un acto de comunicación oral que se establece en dos o más personas del entrevistador y el entrevistado, o los entrevistados con el fin de obtener una información o una opinión o bien para conocer la personalidad de alguien; en este tipo de comunicación oral debemos tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista. (Romeo & Domenech, n.d.)

Desarrollar un instrumento de preguntas abiertas, como se llevó a cabo para esta investigación. Cabe destacar, que la entrevista permite obtener una información más amplia y también se considera útil cuando no existe información sobre posibles respuestas de los entrevistados, por lo que también se puede profundizar las opiniones o comportamientos.

Al aplicar este instrumento se pretendió buscar información respecto a las actitudes y conductas que se tienen entre las partes involucradas al percibir una

insatisfacción debido a la falta de liderazgo que ejerce el director del jardín de niños para el cual laboran.

Para poder construir la entrevista, se redactaron las preguntas bajo la asesoría de un experto en el tema, a continuación, se sometió a pilotaje con un grupo de compañeros de otra zona escolar, esto con el objetivo de aclarar las dudas que surgen con las preguntas y al mismo tiempo, que las respuestas de los compañeros tengan relación con el objetivo del trabajo. Luego del pilotaje, nuevamente con el apoyo del asesor se validó con expertos en la temática y así, lograr un mejor instrumento de recolección de datos.

### 3.5 Procedimientos

En el siguiente apartado, se procedió a describir los pasos importantes que se llevaron a cabo para el diseño y desarrollo de la investigación sobre el liderazgo y el trabajo colaborativo en el jardín de niños “Emiliano Zapata”, así como las acciones a considerar dentro del trabajo por medio de puntos importantes pensados para el mejoramiento de esta.

#### 1. Recopilación y análisis de conceptos.

En esta primera etapa de elaboración del proyecto de investigación se estudió y analizó el concepto sobre liderazgo, fundamentado en el capítulo II o marco teórico.

#### 2. Planteamiento del problema

Esta segunda etapa consistió en sintetizar la situación o el problema que determino el origen de investigación de este trabajo.

### 3. Establecimiento de objetivos

Con base en lo descrito en el planteamiento del problema se procedió a establecer el objetivo general y los objetivos específicos que pretende cumplir este trabajo de investigación.

En la aplicación de la entrevista, se atendió al grupo de docentes que fueron integrados para la población-muestra; donde se diseñaron diferentes preguntas que atendieron su percepción sobre el liderazgo y colaboración en el jardín “Emiliano Zapata” y el porqué de esta problemática planteada. Para ello, se tomaron diferentes acciones donde se expresen las necesidades con base a la investigación realizada como:

1. Los factores que influyen el liderazgo del director
2. Los factores que afectan el trabajo colaborativo
3. La interacción entre el personal para un clima afectivo
4. Acciones resaltantes del trabajo exitoso del director

Esta aplicación, se realizó de dos maneras, a quienes se les aplicó de manera presencial se realizó fuera del horario laboral, para no afectar las clases de los estudiantes. A quienes, de manera virtual, se acordaba el momento y tiempo para hacerlo. En ambos casos, se solicitó la autorización del director de la institución arriba mencionado en el municipio de Buctzotz, Yucatán.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 4.1 Análisis de resultados.

1. ¿Cómo describes el desempeño que lleva a cabo la dirección del jardín de niños?

Buena	Regular	Mala
5	3	1

Cuadro 1. El desempeño del director.



Figura 1. El desempeño del director.

Entre las respuestas que se obtuvieron fueron que el desempeño por parte del director es bueno, pero con aspectos a mejorar, también señalaron que el trabajo administrativo juega un papel importante dentro del desempeño de un director pues muchas veces es demasiada la carga dando lugar a un redireccionamiento de los objetivos principales que requiere un director. Por otro lado, se obtuvo un punto de vista diferente, el cual señaló que el desempeño del director no era suficiente debido a que existe una comunicación casi inexistente hacia una parte del alumnado.

2. ¿Qué elementos consideras que debería tener un director para llevar a cabo un buen liderazgo ante su personal?

Empatía	Comunicación asertiva	innovador
4	3	2

Cuadro 2. Elementos de un buen director.



Figura 2. Elementos de un buen director.

En esta pregunta todo el personal entrevistado coincidió que para un buen liderazgo deben considerarse aspectos como la empatía, saber comunicarse de manera asertiva, así como también debe tener conocimiento y dominio de los temas que aborda o sobre los planes que pretende se lleven a cabo. Por otro lado, pero con menos frecuencia algunos entrevistados coincidieron en que un líder necesita ser innovador, es decir para aplicar estrategias que sean efectivas debe ajustarla a nuevos esquemas que resulten atractivos e incluyentes para todo el personal, esto a su vez también desarrollara un compromiso por parte del líder con su personal y viceversa.

Otros aspectos para considerar para llevar a cabo un buen liderazgo fueron la confianza, experiencia, disciplina, buena actitud, respeto y pensamiento estratégico, tomando en cuenta todas y cada una de las características anteriores, según el personal que se entrevistó determinara que

el desempeño del líder sea efectivo y al mismo tiempo inspire a su personal para llevar a cabo un trabajo colaborativo.

3. Desde tu perspectiva ¿cuáles son los factores que impiden llevar a cabo el trabajo colaborativo entre el director y personal que labora en el jardín?

Falta de comunicación	Apatía	No tolerancia
7	1	1

Cuadro 3. Factores que impiden el trabajo colaborativo.



Figura 3. Factores que impiden el trabajo colaborativo.

De acuerdo con el total de entrevistados, siete coincidieron en que uno de los factores que impiden llevar a cabo un buen trabajo colaborativo es la falta de comunicación entre el director con su personal.

Otros factores que fueron mencionados también fue la falta de apatía y tolerancia entre los involucrados lo que impide crear canales de comunicación efectivos para que exista un trabajo colaborativo entre el personal y que éstos mismos trabajen por el logro de objetivos para el jardín de niños.

4. ¿Consideras que existe una comunicación efectiva entre todo el personal que labora en el plantel?

No existe comunicación efectiva	Existe poca comunicación efectiva	Solo se da por cumplir
5	3	1

Cuadro 4. La comunicación efectiva.



Figura 4. La comunicación efectiva.

Las respuestas obtenidas para esta pregunta fueron cinco quienes consideran que no existe una comunicación efectiva entre todo el personal que labora en el jardín de niños, mientras que tres afirman que, si existe una comunicación efectiva, pero solo para llevar a cabo las tareas encomendadas y uno mencionó que no existe un compromiso para tener un mejor desempeño o querer hacer un trabajo colaborativo con el resto del personal y solo se da por cumplir.

5. ¿Qué propones para fortalecer el trabajo colaborativo entre director y personal que labora en el jardín?

Apertura del director	Comunicación	Establecer estrategias.
6	2	1

Cuadro 5. Elementos para fortalecer el trabajo colaborativo.

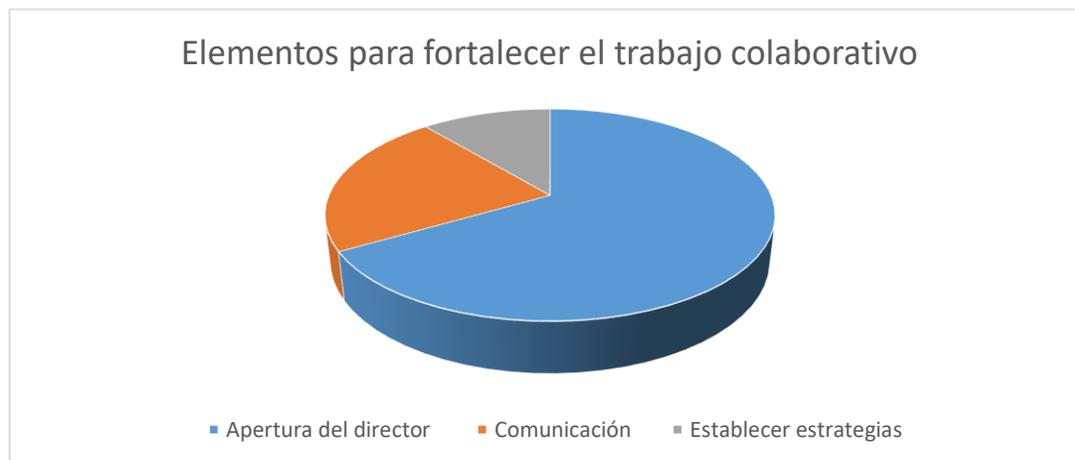


Figura 5. Elementos para fortalecer el trabajo colaborativo.

De los entrevistados seis coincidieron que se necesita más apertura por parte del director y a su vez, dos expresaron que es necesario crear mejores canales de comunicación puesto que cada persona es distinta, así como las necesidades y atenciones que requieren ser tomadas en cuenta y uno expuso que para poder fortalecer el trabajo colaborativo es necesario establecer mejores estrategias y trabajar con base en ellas. Por lo tanto, cuando el director tenga mayor apertura hacia los compañeros docentes, se generarán mayores canales de comunicación entre el personal y, por consiguiente, se fortalecerá el trabajo colaborativo en el jardín de niños.

#### 6. ¿Cómo debe ser el liderazgo efectivo dentro de una escuela?

Imparcial	Incluyente	Flexible
5	3	1

Cuadro 6. Características del liderazgo efectivo.

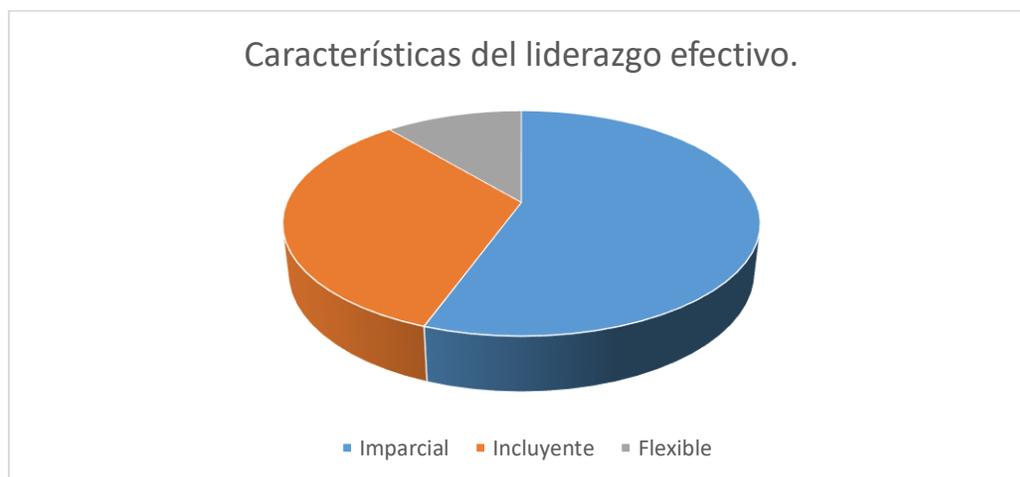


Figura 6. Características del liderazgo efectivo.

De acuerdo con la entrevista, entre los participantes cinco coincidieron en que el liderazgo en su centro escolar debe ser imparcial, tres mencionaron que debe ser incluyente y uno expresó que debe ser flexible. Según los resultados obtenidos al llevar a cabo un liderazgo efectivo debe considerar ser imparcial, incluyente y flexible pues permite que se realicen cambios cuando sea necesarios y no seguir un estricto orden, es así como al aplicar un liderazgo efectivo pueden cumplirse los objetivos que se persiguen y fortalecer el trabajo colaborativo.

En este sentido, el liderazgo efectivo dentro del jardín de niños puede mejorar la comunicación entre los docentes y, por ende, mejorar el clima que existe dentro de las jornadas escolares. Todo lo anterior, también puede contribuir favorablemente en el fortalecimiento del trabajo colaborativo.

7 ¿Cómo debe ser la relación entre el líder y su equipo de trabajo?

Respeto	Comunicación asertiva
6	3

Cuadro 7. La relación entre el director y el equipo docente.



Figura 7. La relación entre el director y el equipo docente.

En este apartado se obtuvo que la relación entre el líder y su equipo debe basarse según seis participante en el respeto y los otros tres, en la comunicación asertiva puesto que al haber una convivencia todos los días es importante que sobre todo se sustente en el respeto y la comunicación asertiva entre todos los que participan en las actividades cotidianas y así fortalecen el trabajo colaborativo pues de esta manera tanto el líder como como su equipo conocen cuáles son los objetivos para cumplirse y cómo se pretende llegar a ellos.

La relación que debe generarse entre el directivo y el personal docente también contribuye en el logro de los objetivos que se van planeando a lo largo del ciclo escolar ya que de esta manera se fortalece el trabajo colaborativo.

8. ¿Por qué consideras importante trabajar en colaboración entre docentes dentro de una escuela?

Siempre se logran mejores resultados.	Se fortalece la comunicación.	Se generan mejores condiciones de trabajo.
5	3	1

Cuadro 8. El trabajo colaborativo.



Figura 8. El trabajo colaborativo.

En este apartado del total de los entrevistados, cinco coincidieron que el trabajo colaborativo es factor determinante para la obtención de mejores resultados, tres expresaron que el trabajo colaborativo fortalece la comunicación entre los trabajadores del jardín de niños, mientras que un participante manifestó que el trabajo colaborativo genera mejores condiciones de trabajo. Por lo tanto, es mejor puesto que se alcanzan los objetivos los cuales están relacionados unos con otros, es decir, al tener diferentes ideas y estrategias que pueden implementar para un bien común.

9. ¿La falta de liderazgo es un tema muy común, porqué crees que sucede esto en este jardín de niños?

Falta de comunicación	Falta de conocimiento de sus competencias	No apertura al trabajo colaborativo
7	1	1

Cuadro 9. La falta de liderazgo en el jardín de niños.



Figura 9. La falta de liderazgo en el jardín de niños.

Entre las diversas respuestas que se encontraron fueron que siete participantes mencionaron que la falta de liderazgo se da por una falta de comunicación entre el directivo y su equipo de trabajo, así mismo expresaron que no existe un ambiente de trabajo propicio que impulse una mejor comunicación entre las partes. Un participante expresó que la falta de conocimiento de sus competencias es un aspecto sea consecuencia de la falta de liderazgo entre quienes llevan a cabo las funciones dentro del centro educativo y el otro participante mencionó que la falta de apertura hacia el trabajo colaborativo es muestra de la falta de liderazgo que se presenta en el jardín de niños.

10. ¿Cuáles son los valores más importantes que debe demostrar un buen líder?

Respeto y empatía	Responsabilidad y confianza	Humildad
6	2	1

Cuadro 10. Valores de un liderazgo efectivo.



Figura 10. Valores de un liderazgo efectivo.

Dentro del grupo entrevistado, seis expresaron que entre los valores que debe poseer un liderazgo efectivo son el respeto y la empatía, dos expresaron que los valores más importantes son la responsabilidad y confianza, mientras que un participante manifestó que la humildad es el valor más importante que debe poseer el líder de una institución educativa, en este caso, del jardín de niños ya que su argumento versó en que mucho directivos que han pasado por la escuela, llegan con el afán de mandar, de estar siempre en el escritorio y casi nunca establecer lazos de comunicación con su personal de trabajo, por lo que esta actitud, genera un clima de trabajo incómodo.

11. ¿Qué tan efectivo resulta el liderazgo dentro del centro educativo?

Efectivo	Poco efectivo	Nada efectivo
2	6	1

Cuadro 11. Efectividad del liderazgo.

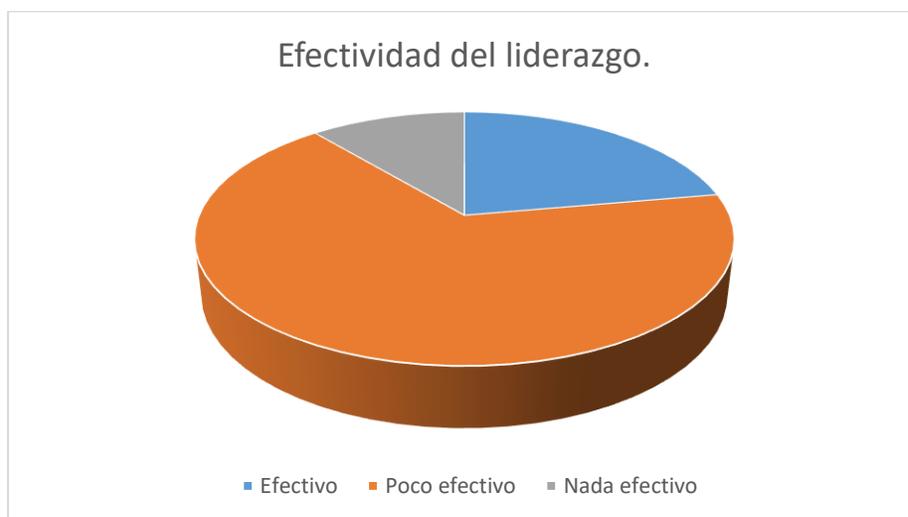


Figura 11. Efectividad del liderazgo.

En este apartado seis de los entrevistados coincidieron en que el liderazgo dentro del centro educativo resulta poco efectivo mientras que dos coinciden que si lo es y solo uno indica que no es nada efectivo siendo que al tener opiniones encontradas se determina que la mayoría de los entrevistados coincide y hace notar su poca satisfacción ante el liderazgo con el que el personal directivo se ha venido desempeñando en el centro educativo.

12.- Cómo calificarías el liderazgo en tu centro de trabajo actual?

Efectivo	Poco efectivo	Nada efectivo
1	7	1

Cuadro 12. El liderazgo en el centro escolar.



Figura 12. El liderazgo en el centro escolar.

En contraparte con el apartado anterior, el personal que labora en el centro educativo calificó el liderazgo de la siguiente manera, siendo que uno de los entrevistados considera que no es nada efectivo, mientras que otro contrario al primero considera que sí es efectivo, en tanto que los otros siete calificaron como poco efectivo el desempeño como líder por parte de su directivo. Hay que mencionar que es de suma importancia tomar en cuenta la opinión del personal ante la percepción que tienen sobre su líder pues esto apoyará o no el trabajo colaborativo que lleven a cabo.

13. ¿La capacitación o formación del director para desempeñar un buen liderazgo dentro de su centro educativo, se refleja en sus acciones de gestión?

Siempre	Algunas veces	Nunca
2	5	2

Cuadro 13. La formación directiva sobre el liderazgo.



Figura 13. La formación directiva sobre el liderazgo.

De acuerdo con la formación que debe cumplir un buen líder para desarrollar un liderazgo efectivo y de esta manera se vea reflejado en sus resultados es su capacidad para gestionar los recursos necesarios en pro de la institución que lidera así como de su personal, al cuestionar a su personal sobre su capacidad de gestión, dos coincidieron en que la gestión de un líder no tiene nada que ver con que su liderazgo sea efectivo mientras que los otros dos opinaron que siempre será importante, y los cinco encuestados restantes coinciden en que algunas veces es importante la capacidad de gestión de su líder para determinar si es efectivo o no su liderazgo.

14. ¿Consideras que el trabajo colaborativo dentro del jardín de niños debe ser parte del resultado de un liderazgo efectivo?

Siempre	Algunas veces	Nunca
7	1	1

Cuadro 14. El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo.

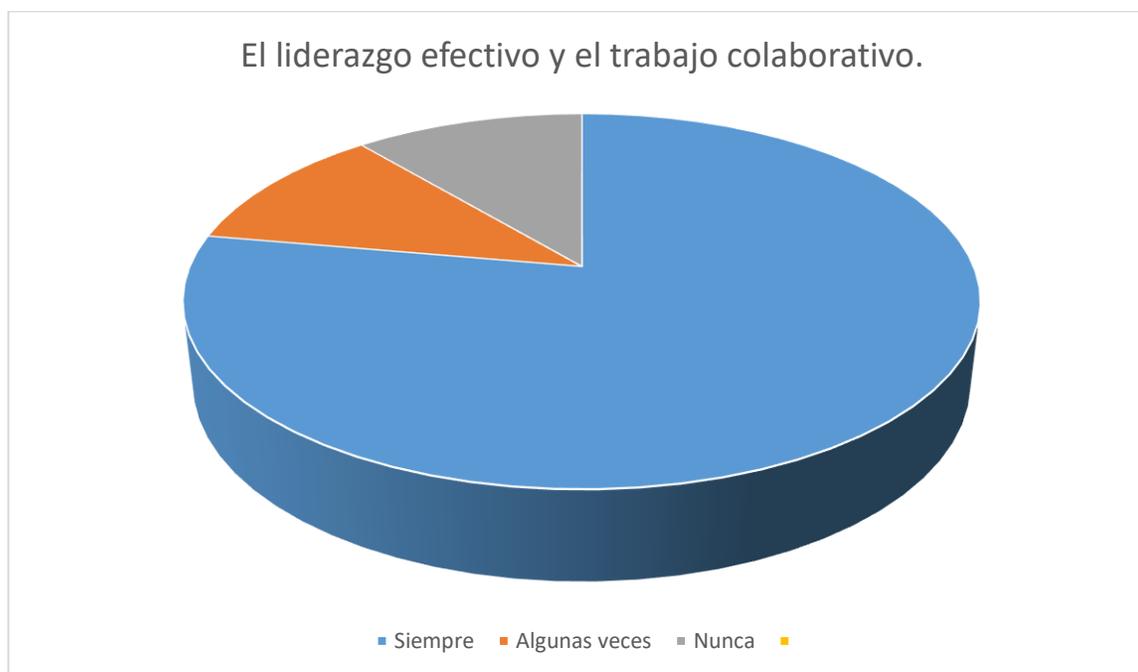


Figura 14. El liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo.

De los nueve encuestados, uno respondió que el trabajo colaborativo no es resultado de un liderazgo efectivo, otro más consideró que algunas veces lo es mientras que los siete restantes, en su mayoría consideran que un trabajo colaborativo sí es el resultado de un liderazgo efectivo bien ejecutado por su directivo.

15. ¿La falta de liderazgo limita el trabajo colaborativo en el centro escolar?

Siempre	Algunas veces	Nunca
7	1	1

Cuadro 15. La falta de liderazgo y el trabajo colaborativo



Figura 15. La falta de liderazgo y el trabajo colaborativo

En este último apartado se concluye que de los nueve encuestados, sólo uno dice que la falta de liderazgo no debe ser una limitante para que exista un trabajo colaborativo entre el personal dentro de una institución mientras que otro de los encuestados indicó que algunas veces puede ser motivo la falta de liderazgo para que no exista el trabajo colaborativo; en tanto que los otros siete coincidieron en que siempre debe existir un liderazgo efectivo bien ejecutado por parte de su directivo para que el personal que participa en el centro educativo pueda desarrollar y ejecutar un mejor trabajo colaborativo.

#### 4.2 Discusión

La problemática que se planteó al inicio de esta investigación fue conocer si el liderazgo que se lleva a cabo estaba siendo efectivo dentro del jardín de niños, así como la colaboración y/o participación en el trabajo del personal que ahí mismo labora.

Al conocer la situación de la organización es posible determinar las acciones que se llevaran a cabo para fortalecer si fuera el caso, así como una mejor toma de decisiones para crear un ambiente de colaboración y participación entre administrativos y docentes.

La hipótesis que se planteó al inicio fue que el liderazgo efectivo dentro del jardín promueve el trabajo colaborativo, lo cual se sustenta en que el trabajo que desempeña un director dentro de la organización, en este caso dentro del jardín de niños impactara también en el trabajo de sus subordinados lo cual puede ser colaborativo o lo contrario a este, para ello también se suman las habilidades y actitudes que destaquen de la personalidad que lleva el rol de líder como en este caso el director.

Para la aplicación de la entrevista se tomaron en cuenta los factores que influyen en el trabajo del director, así como los factores que afectan el trabajo colaborativo, el clima organizacional y las acciones que han tenido éxito en la labor del director.

Después de haber aplicado los instrumentos, los resultados arrojaron que el desempeño del director puede mejorar en cuanto a trabajo administrativo ya sea re direccionando sus objetivos o en su caso delegando las responsabilidades de acuerdo a las habilidades de los demás participantes; José Alberto Santos (1995) explica que el liderazgo es el proceso de influir sobre un grupo a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y el despliegue de potencial para obtener un resultado útil. En el liderazgo efectivo, el director juega un rol importante pues de él dependerá la calidad de las actividades que se desarrollen dentro del centro escolar.

Al respecto Murillo (2006) nos dice que para un cambio en las escuelas se necesitan personas que ejerzan un liderazgo que impulse, facilite, gestione y coordine el proceso, así como debe encontrarse debidamente preparado y sobre todo con una actitud y compromiso con la escuela.

Para ser un buen líder también se requiere de gran empatía, comunicarse de manera asertiva, así como el dominio y conocimiento de los temas que aborda, se requiere también ser innovador en sus estrategias para que sean efectivas, los entrevistados le dan un valor importante a la experiencia, confianza, respeto y pensamiento estratégico de un líder. Idalberto Chiavenato (2002) al respecto señala que los líderes causan un impacto profundo en la vida de las personas y de las organizaciones por esa misma razón, el liderazgo se considera un proceso clave dentro de las organizaciones.

Por otra parte, los entrevistados coinciden en que la falta de comunicación, la apatía y la falta de tolerancia impiden un trabajo colaborativo, esto nos lleva a que los participantes sugieran mejorar los canales de comunicación entre el líder y sus subordinados. De acuerdo con Palomino, el trabajo colaborativo es el aporte que hacen entre compañeros en cuanto a experiencias, comentarios y reflexiones sobre el trabajo que ha desarrollado cada miembro; se concibe también como el aporte que brinda cada persona de acuerdo con las metas y objetivos trazados.

#### 4.3 Conclusiones

La presente investigación expone dos puntos importantes y que van ligados para su estudio, el liderazgo y el trabajo colaborativo dentro de un centro educativo, su

importancia y cómo a partir de su funcionamiento pueden crearse estrategias y planes para un trabajo más eficiente.

En primer plano se necesita identificar el estilo de liderazgo que cada director ejerce en su centro pues es de ahí donde se conoce el desempeño de su personal a cargo, por ello mismo se denomina gestión estratégica al conjunto de actividades que un director como líder lleva a cabo para el cumplimiento de sus objetivos.

Dentro de la investigación llevada a cabo se planteó como principal objetivo el de presentar una propuesta del liderazgo efectivo para fortalecer el trabajo colaborativo, de ahí que entre los resultados que se obtuvieron por medio de los instrumentos aplicado como la entrevista y la encuesta pudieran observarse que algunos se encontraban conformes con el trabajo que su director desempeña mientras que los otros resaltaron aspectos a mejorar no solo para la parte directiva sino para el personal en general.

Por lo tanto, después de llevar a cabo la investigación se concluye que para un liderazgo eficaz o efectivo es importante conocer y desarrollar ciertas características y habilidades para invitar a su personal a cargo a colaborar con las tareas que se les asignan para el logro de objetivos y por lo tanto a un bien común, también es parte de su labor el poder gestionar dentro de la organización y sea parte de su estrategia para mejorar también el clima organizacional entre todos los involucrados.

El trabajo en equipo es un factor primordial para que haya participación de cada uno de los integrantes, brinda la oportunidad de tomar decisiones conjuntas e implica responsabilidad compartida por esta razón es de suma importancia que el directivo adquiera un fuerte compromiso para ofrecer a su personal un liderazgo que permita

tener un mejor acercamiento, comunicación, toma de decisiones y llevar a cabo una eficaz organización y sobre todo un mejor ambiente que propicie satisfactorias relaciones interpersonales. El director debe ser el líder, ya que el papel que desempeña es fundamental en el proceso de mejoramiento en una institución escolar puesto que se compromete a involucrar a su equipo de trabajo en un proceso de participación constante que permite trabajar cada vez mejor.

El rol que desempeña un director es de gran importancia al convertirse en un líder que impulse el mejoramiento continuo de la institución; el director que ejerce su profesión y liderazgo tiene la tarea de orientar los procesos de la escuela y de sus integrantes para cubrir sus necesidades que solo se logra a través de la constancia en el trabajo.

Un buen desempeño del líder logrará que su personal se sienta satisfecho y que valore la importancia que tiene al ofrecer calidad educativa en su práctica docente para que esto suceda el líder debe saber comprender las necesidades grupales y las de los individuos para poder ayudar a satisfacerlas.

Cuando un líder desarrolla estrategias e influye en su personal para llevarlas a cabo logrará que se obtengan buenos resultados, también generará un ambiente de confianza y colaboración debido a que los involucrados tendrán más claros los objetivos a lograr. El conjunto de prácticas que el directivo genera de manera intencional o como innovaciones, tanto pedagógicas como administrativas, son propuestas e impuestas por el liderazgo que esta genera, con el propósito de contribuir a minimizar la carga burocrática de la labor gestora del directivo; pero con la finalidad

de propiciar las condiciones necesarias para que los actores se involucren en su labro de manera participativa.

Para Aguilera, “la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de estrategias, la gestión de recursos y un sin número de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela” (2011, pág. 12).

La participación genera compromiso y satisfacción personal. Por ello, se parte de que una organización que se conduce de esta manera genera mayor calidad de vida en el trabajo. Elaborar estrategias que permitan la concientización del personal docente para mejorar el trabajo en equipo y elevar la calidad educativa, en este sentido el director juega un papel fundamental ya que debe ser el primero y más comprometido a concientizar a su personal con el propósito de una mejora en la calidad educativa, facilitando y motivando el proceso de mejoramiento.

El directivo como líder entonces tiene la tarea de reunir a un grupo de personas para analizar las problemáticas que se presentan en el centro de trabajo y en donde se puedan compartir ideas y experiencias en conjunto para llevar a cabo un trabajo sistemático y planificado que este dirigido a resolver de manera mutua los problemas planteados y alcanzar las metas comunes.

#### 4.4 Recomendaciones

Después de haber aplicado los instrumentos, se procedió a recolectar, analizar y procesar la información para describirla en los siguientes puntos como

recomendaciones para la mejora de este trabajo de investigación, las recomendaciones finales son las siguientes:

- a. Realizar otros instrumentos de recolección de datos para ampliar la información.
- b. Actualizar y cambiar el enfoque presentado en el marco teórico y ampliar en otros conceptos como el trabajo colaborativo
- c. Determinar una metodología cuantitativa para obtener datos numéricos y estadísticas que sirvan como punto de partida para la comparación respecto a otras investigaciones.
- d. Combinar ambas metodologías cualitativa y cuantitativa para un amplio panorama de resultados y con base a ellos crear estrategias con los cuales trabajar de manera más específica.

La presente investigación nos muestra que las instituciones educativas deben contar con directores líderes que transformen y sirvan como modelos para la mejora de la gestión y el trabajo colaborativo entre su personal, con la finalidad de que se elabore un plan de mejora y se optimice el desempeño de los docentes se concluye que el trabajo colaborativo llevado a cabo desde un liderazgo efectivo demuestra la oportunidad de mejora en las prácticas de gestión así como educativas en los centros escolares, a la par se mejora la práctica docente puesto que las cargas laborales se hacen más equitativas y el trabajo se realiza de mejor manera dentro de un grupo de trabajo que conoce, comparte y asume las responsabilidades y que además se encuentra comprometido.

Dentro de un modelo de organización es importante la colaboración, reflexión, trabajo en equipo, grupos innovadores y el constante aprendizaje de los colaboradores

y líderes que propongan estrategias pertinentes que cumplan con el objetivo fundamental de la escuela para mejorar su calidad educativa, es necesario también que el líder busque espacios de reflexión para promover el trabajo colaborativo promoviendo principios éticos y basarse en los marcos normativos que rigen la educación y así optimizar tiempo, aprovechando los recursos humanos, materiales y económicos.

Los colaboradores deben ser personas comprometidas, competentes y dispuestas a aprender y enfrentar los retos que se presentan diariamente pero también hay que señalar que es labor del directivo líder involucrarlos de manera directa para el logro de objetivos.

De acuerdo con la investigación realizada se puede afirmar que la institución educativa funcionará mejor en virtud de una organización que establezca metas y objetivos a alcanzar, así como conocer exactamente los recursos con los que cuenta y partir de esas premisas para formular o desarrollar las acciones a realizar, con base en ello se puede obtener una buena calidad educativa lo cual se traduce en una buena gestión que se encuentra dentro de la misma organización.

El director en conjunto con su personal, deberán ser pieza clave para poder considerar a la institución de calidad, en otras palabras, si se desarrolla un buen liderazgo por parte del director que sabe cómo dirigir y orientar a los suyos, se podrán alcanzar los resultados que se esperan. La relación que existe en un director y el personal que labora en el centro educativo debe ser complementaria, participativa y de apoyo para lograr los objetivos.

La calidad de una escuela depende en gran medida de la influencia que el director tenga sobre los suyos, así como la motivación y el desarrollo de condiciones de trabajo.

Por lo tanto, la presente investigación está fundamentada y apoyada en gran medida en diferentes autores revisados mediante otros estudios realizados respecto al tema así como también se apoya de algunos conceptos que los autores describen en sus obras, todo ello con el fin de corroborar la información presentada y planteada al inicio de este documento, los cuales fueron de gran ayuda para encontrar la respuesta a nuestra pregunta de investigación, concluyendo de esta manera que un liderazgo efectivo bien ejecutado será de gran ayuda para que el personal de las instituciones educativas se comprometan y responsabilicen en las tarea que les son asignadas en el mejoramiento de la calidad de la educación así como en el desempeño de un trabajo colaborativo.

Para finalizar, se hace énfasis de acuerdo a los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados que la mayor responsabilidad recae en el líder pues es quien se encargara de promover y ejecutar estrategias así como de integrar un grupo de trabajo que se sienta valorado, motivado y comprometido, es importante señalar también que para ejercer un liderazgo eficaz se debe contar con las características y habilidades de las cuales no todos los directivos logran desarrollar como lideres y es ahí donde se define el éxito o no del líder en el desarrollo del trabajo colaborativo.

## Referencias.

- Agustín, D. M. (2012). ***La influencia del trabajo cooperativo en él.*** Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Antúnez, Serafín (2004) ***Organización escolar y acción directiva.*** México, Biblioteca para actualización del Maestro.
- Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). ***Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado.*** *Formación universitaria*, 11(3), 29-40.
- Bonillo Pedroza, R. Oratio. (2009) ***Supervisión y asesoría para la mejora educativa.*** México, Palabra en vuelo.
- Campos, A. Z. (2004) ***Modelo educativo para el siglo XXI.*** Yucatán: SEP.
- Carda, R. y Larrosa, F. (2007). “***La organización del centro educativo. Manual para Maestros***”. España: Editorial Club Universitario.
- Cabrera, E. (2008). “***La colaboración en el aula: más que uno más uno***”. Bogotá. Editorial Magisterio.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). “***Avances de investigación, educación y aprendizaje: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico***”. Perú: Ediciones Arteta.
- Gallego, F. (2004). “***La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional***”. En Ministerio de

Ciencia y Cultura, Premios nacionales de investigación educativa 2004. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422.

Goleman, D. (2018). ***La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual***. México: Ediciones B.

González. (16 de Marzo de 2018). ***El liderazgo y su importancia en la gestión educativa***. (J. González, Ed.) Gerencia Educativa, N. 1(1), 7. Recuperado el 23 de Diciembre de 2019, de [https://issuu.com › jesus1677 › docs › revista](https://issuu.com/jesus1677/docs/revista)

Guiomar, N. (1998) ***Nuevas propuestas para la gestión educativa***”.Biblioteca del Normalista. México. p.97.

Hernández, C. B. (2014) ***El liderazgo docente, (factor que constituye en la Calidad Educativa)*** Ciudad del Carmen Campeche: UPN.

Mejía Espitia, Oscar Daniel (2017) ***“Especialista en alta gerencia”***. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá

Mi primer formulario HTML – ***“Aprende sobre desarrollo web”*** | MDN. (2020, September 15). Retrieved January 25, 2021, from Mozilla.org website: [https://developer.mozilla.org/es/docs/Learn/HTML/Forms/Your first HTML form](https://developer.mozilla.org/es/docs/Learn/HTML/Forms/Your_first_HTML_form)

Padrón Valero, Jorge Luis, (2018) ***“El liderazgo, una mirada teórica de la última década”***. Gente clave. Revista académica del centro de estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá.

- Quiñonez Díaz, Edgar O., (2018). ***“Trabajo colaborativo para la mejora de la gestión pedagógica en la institución educativa pública Santiago León de Chongos Bajo”***. Tesis de especialidad en Gestión Educativa. Lima.
- Rivera Badillo, José M., (2007), ***“La importancia de la gestión y el liderazgo escolar en las instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del estado de Tlaxcala”***. Vol. 6, Núm.11. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo. México.
- Reyes Romero, Virginia., (2017). ***“El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del IPN: una mirada desde los estudiantes”***. Vol. 8, Núm. 15. Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo. México.
- Rodríguez Ruiz, Maricruz., (2015) ***“La importancia de la gestión directiva en las interacciones académicas del trabajo colaborativo”***. UPN. México.
- Romeo, A., & Domenech, L. (n.d.). F entrevista web. Retrieved from [http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f\\_entrevista\\_web.pdf](http://www.materialesdelengua.org/EXPERIENCIAS/PRENSA/f_entrevista_web.pdf). Consultado el día....,
- Salazar, María Alejandra (2006). ***El liderazgo transformacional ¿Modelo para Organizaciones Educativas que aprenden?*** México, Unirevista Vol. 1, N° 3.
- Secretaría de Educación del Distrito (2010). ***Reorganización curricular por ciclos. Referentes conceptuales y metodológicos***. 2ª ed. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Solís García, Sergio., (2010). ***“La influencia del liderazgo en la gestión escolar”***. Tesis de maestría en administración y desarrollo de la educación. IPN. México.

Torres Castillo, Mélida I., (2012). ***“El trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica en el fortalecimiento de la reorganización curricular por ciclos”***. Tesis de Maestría en Educación. Bogotá.

UPN, (2013). ***La gestión escolar- Organización escolar y trabajo directivo***. Módulo III del Diplomado “La Gestión Escolar” México, p.198.

Valencia Vargas, Elizabeth (2017). ***“La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas”***. Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación. Lima.

## **ANEXOS.**

### **ENTREVISTA**

Instrucciones: Responde las siguientes preguntas de acuerdo a tu criterio

1. ¿Cómo describes el desempeño que lleva a cabo la dirección del jardín de niños?
2. ¿Qué elementos consideras que debería tener un director para llevar a cabo un buen liderazgo ante su personal?
3. Desde tu perspectiva ¿cuáles son los factores que impiden llevar a cabo el trabajo colaborativo entre el director y personal que labora en el jardín?
4. ¿Consideras que existe una comunicación efectiva entre todo el personal que labora en el plantel?
5. ¿Qué propones para crear un clima afectivo y colaborativo entre director y personal que labora en el jardín?
6. ¿Cómo debe ser el liderazgo dentro de una escuela?
7. ¿Cómo debe ser la relación entre el líder y su equipo de trabajo?
8. ¿Por qué consideras importante trabajar en colaboración entre docentes dentro de una escuela?
9. ¿La falta de liderazgo es un tema muy común, por qué crees que sucede esto?
10. ¿Cuáles son los valores más importantes que debe demostrar un buen líder?
11. ¿Qué tan efectivo resulta el liderazgo dentro de los centros educativos?
- 12.- Cómo es el liderazgo en tu centro de trabajo actual?
13. ¿Qué tan importante debería ser la capacitación o formación del director para desempeñar un buen liderazgo dentro de su centro educativo?
14. ¿Consideras que el trabajo colaborativo dentro del jardín de niños debe ser compartido entre los agentes y el director?
15. ¿Con qué frecuencia consideras importante realizar reuniones para conocer los avances de la escuela?