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

La Nueva Escuela Mexicana y la función directiva:

Importancia de las comunidades de aprendizaje.

Luis Alberto Manzanilla Góngora

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2024.

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

La Nueva Escuela Mexicana y la función directiva:

Importancia de las comunidades de aprendizaje.

Luis Alberto Manzanilla Góngora

Tesis presentada para obtener el grado de

Maestro en Gestión Educativa

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2024.

DICTAMEN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

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

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 13 de noviembre de 2024.

C. LUIS ALBERTO MANZANILLA GÓNGORA
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: **"La Nueva Escuela Mexicana y la función directiva: importancia de las comunidades de aprendizaje",** asesorado por el Dr. José Luis Canto Ramírez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en **Gestión Educativa.**

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

Atentamente
"Educar para Transformar"

Dra. Juana Zárate Domínguez
Directora de la UPN 041

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE

DEDICATORIAS

A mi familia:

Por ser mi fuente de apoyo constante, mi fortaleza e inspiración; por confiar en mí y por recordarme la importancia de seguir adelante con un firme propósito. A mis queridas Hijas Lupita y Ximena, quienes son la luz de mis días y el motivo de cada esfuerzo, de cada sacrificio. Su alegría, curiosidad y amor incondicional me motivan a ser mejor cada día. Esta tesis es para ustedes, con la esperanza de que siempre persigan sus sueños con pasión y determinación.

A mi querida esposa Grisely, por su paciencia, comprensión y por estar en los momentos difíciles. Tu fe en mi ha hecho posible la realización de este proyecto.

A mi madre:

Por su apoyo incondicional, por inculcarme buenos valores y enseñarme a no rendirme. Su sacrificio y dedicación me han demostrado el verdadero significado de la perseverancia. Gracias por creer en mí y por alentarme siempre a alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento y aprecio a mi director de tesis, el Doctor José Luis Canto Ramírez, por su buena disposición al orientarme y dirigir mi proyecto de investigación, por compartir sus experiencias y animarme a seguir avanzando.

Sus sabias orientaciones y paciencia han sido fundamentales en cada paso del proceso de investigación. Cada corrección ha sido una oportunidad para aprender y ser mejor en el ámbito académico. Sin su ayuda y sus consejos este logro no hubiera sido posible.

Gracias por abrirme nuevas puertas de conocimiento y por inspirarme a llegar a la meta.

Gracias por su invaluable contribución a mi formación académica y profesional.

Al Dr. Felipe Fernández, mi más profundo agradecimiento por su invaluable orientación, su vasto conocimiento y experiencia ha sido clave importante para el desarrollo y éxito de este trabajo.

Agradezco su tiempo y dedicación a lo largo de este proceso. Sus consejos y sugerencias han enriquecido mi investigación.

Gracias por proporcionarme las herramientas necesarias para alcanzar este importante logro.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo describir cómo contribuye la función directiva en la integración de las comunidades de aprendizaje, con la finalidad de conformar comunidades de aprendizaje efectivas en las que se favorezcan ambientes colaborativos y de compañerismo. Este proyecto de investigación se enfoca en la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” turno matutino, de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, ciclo escolar 2023-2024.

Se trata de un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo de tipo no experimental, con alcance transversal. La población estuvo constituida por el personal docente de la escuela, que forman un total de 16 personas de los cuales ocho son hombres y ocho son mujeres. El indicador principal fue la función directiva en la integración de las comunidades de aprendizaje. Dentro de este marco de investigación se encontraron en el personal docente dificultades como, por ejemplo, unificar criterios en la organización de actividades, tomar acuerdos, compartir experiencias, incluso, mostrar posturas individualistas, dificultades al intercambiar ideas y conocimientos debido a que algunos piensan o creen saber más que otros o estar más preparados.

El instrumento para la recolección de datos y dar seguimiento fue el cuestionario tipo Likert, la cual se aplicó a todo el personal docente. Parte de los resultados fueron: considerar la función directiva como elemento clave y fundamental en la vida escolar porque de ello depende la organización de la escuela y, por consiguiente, del buen funcionamiento de las comunidades de aprendizaje que se generen dentro la misma con el firme propósito de alcanzar los objetivos planteados.

Palabras clave: Función directiva, comunidad, aprendizaje, Nueva Escuela Mexicana.

ABSTRACT

The objective of this research is to describe how the managerial function contributes to the integration of learning communities, in order to form effective learning communities in which collaborative and companionship environments are favored, this research project focuses on the "Hijos de Trabajadores" Elementary School morning shift, in the city of San Francisco de Campeche, Campeche.

This is a descriptive study with a quantitative approach of a non-experimental type, with a cross-sectional scope. The population was made up of the school's teaching staff, who make up a total of 16 people, of which 8 are men and 8 are women. The main indicator was the leading role in the integration of learning communities.

Within this research framework, difficulties were found in the teaching staff, such as, for example, unifying criteria in the organization of activities, making agreements, sharing experiences, even showing individualistic positions, difficulties in exchanging ideas and knowledge due to the fact that some think or believe they know more than others or are more prepared.

In relation to the problem exposed, it was intended to follow up through surveys applied to all the teaching staff in order to seek a form of intervention, mainly with the mediation of the principal, since it was important to consider the managerial function as a key and fundamental element in school life, because the organization of the school depends on it and, consequently of the proper functioning of the learning communities that are generated within it with the firm purpose of achieving the objectives set.

Keywords: Management function, community, learning, New Mexican School.

ÍNDICE GENERAL

DICTAMEN ..... **iii**
DEDICATORIAS ..... **iv**
AGRADECIMIENTOS ..... **v**
RESUMEN ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
ÍNDICE GENERAL ..... **viii**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **4**
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA 4
1.2 Preguntas de investigación. 6
1.3 Objetivos 7
Objetivo General 7
Objetivos Específicos: 7
1.4 Justificación 8
1.5 Delimitación 11
1.6 Hipótesis 11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO **13**
2.1 Marco conceptual 14
2.1.1 El liderazgo directivo 14
2.1.1.1 Perfil del director según la NEM 19
2.1.1.2 Dominios de las funciones directivas según la NEM 21
2.1.1.3 Propósito de las funciones directivas. 22
2.1.2 Definición de comunidad de aprendizaje 22
2.1.2.1 Características de una comunidad de aprendizaje 28
2.1.2.2 Definición de ambientes de aprendizaje 29
2.1.2.3 Características de los ambientes de aprendizaje 31
2.1.3 La Nueva Escuela Mexicana (NEM) 34
2.1.3.1 Principios en que se fundamenta la NEM 39
2.1.4 La Escuela Primaria 41
2.1.4.1 El trabajo colaborativo en la escuela primaria 42

2.2 Marco Referencial 45
2.2.1 Internacional 45
2.2.2 Nacional 49
2.2.3 Local 54
2.3 Marco Contextual 58
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA 60
3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación 60
3.2 Ubicación y tiempo del estudio 63
3.3 Sujetos participantes, población y muestra. 63
3.4 Instrumentos para acopio de información. 64
3.5 Procedimientos. 69
CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 71
4.1 Análisis de los resultados 71
4.2 Discusión 97
4.3 Conclusión 100
4.4 Recomendaciones 103
REFERENCIAS 105
ANEXOS 109

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, se realizó en la escuela primaria “Hijos de Trabajadores”, turno matutino, en la ciudad de San Francisco de Campeche, con la finalidad de reconocer la importancia de las comunidades de aprendizaje a través de la función directiva, dentro del contexto de la Nueva Escuela Mexicana, (en adelante NEM) que representa un esfuerzo significativo por transformar el sistema educativo en México, buscando promover una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos los estudiantes.

En este contexto, la función directiva adquiere un papel crucial en la implementación de estos cambios, ya que los directores escolares son los encargados de guiar y gestionar las instituciones educativas hacia los objetivos establecidos por la NEM.

Uno de los enfoques más relevantes dentro de la NEM es la creación y fortalecimiento de comunidades de aprendizaje. Estas comunidades, conformadas por docentes, estudiantes, padres de familia y otros actores educativos, buscan fomentar la colaboración, el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de conocimientos. La importancia de estas comunidades radica en su capacidad para generar entornos educativos más participativos y democráticos, donde todos los miembros tienen voz y pueden contribuir al proceso educativo.

La función directiva, en este contexto, debe enfocarse en promover una cultura de colaboración y aprendizaje continuo dentro de la escuela. Los directores deben actuar como facilitadores y líderes pedagógicos, apoyando a los docentes en su desarrollo profesional y fomentando la participación activa de la comunidad educativa. Asimismo, es

esencial que los directores se comprometan con la visión y los valores de la NEM, asegurando que las prácticas y políticas escolares reflejen estos principios.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se consideraron cuatro capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I. Se define el problema de investigación, se establecen los objetivos de estudio y se plantean preguntas que guiarán el desarrollo de este trabajo. Asimismo, se justifica la relevancia del problema en el contexto actual del nuevo modelo educativo.

Capítulo II. Se presenta una revisión exhaustiva de la literatura sobre la función directiva en el marco de la NEM y las comunidades de aprendizaje explorando las teorías y enfoques más relevantes que fundamentan estos conceptos. Además, se presentan en este apartado investigaciones relacionadas con este trabajo desde los contextos: Internacional, nacional y local.

Capítulo III. Se describe el diseño de la investigación utilizado para llevar a cabo el estudio, asimismo, se detallan los métodos de recolección de datos, las técnicas de análisis y el enfoque metodológico adaptado.

Capítulo IV. Se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la investigación, se analizan los datos recolectados y se discuten los resultados en relación con el marco teórico establecido. De igual forma, dentro de este capítulo, se presentan las conclusiones derivadas del estudio, se reflexiona sobre la importancia de la función directiva y las comunidades de aprendizaje en el marco de la NEM y se ofrecen recomendaciones prácticas para la implementación de éstos enfoques en las escuelas o para futuras investigaciones.

Con base en lo anterior, es factible que, personas interesadas en esta investigación puedan enriquecerla más aún.

Finalmente, se incluye la bibliografía consultada, (libros, revistas y online), organizada alfabéticamente siguiendo la norma del estilo APA séptima edición. Asimismo, los anexos que contienen evidencias de los instrumentos aplicados.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DEL PROBLEMA

La escuela primaria “Hijos de Trabajadores” turno matutino con C.C.T. 04DPR0167Z de la Zona Escolar 006, se conforma por un director efectivo, 12 docentes frente a grupo, de los cuales, seis son maestras y seis son maestros, un docente de educación física, dos docentes de inglés, tres docentes de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), en los que se encuentra también una psicóloga y una trabajadora social; personal de prefectura, una secretaria y cuatro elementos que integran el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE).

Uno de los aspectos relevantes, identificado como problemática, en ésta, es que, en ocasiones, el personal que la integra, trata de tener una buena comunicación, sin embargo, no se logra de establecer acuerdos, es decir, es difícil unificar criterios entre todo el personal docente cuando se trata de organizar el trabajo escolar, por lo que, repercute en el desarrollo de las funciones directivas en la escuela, así como en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Cuando se logran establecer ciertos acuerdos, se ha observado que algunos docentes no están conformes, aunque las disposiciones, lo hacen inconformes y tienden a adoptar posturas individuales y en subgrupos para denotar dicha inconformidad. El cumplimiento, en muchas ocasiones, ha sido por compromiso; sin embargo, cuando de trabajar se trata, se han observado buenos resultados al final. Esto puede atribuirse a que cada uno hace lo que le corresponde, aunque de manera individual.

Como escuela, o como equipo docente, a veces es muy difícil lograr el intercambio de ideas y conocimientos, ya que algunos creen saber más que otros y sentirse más

preparados; mientras que otros, no se integran, quizá porque son maestros que están próximos a jubilarse y piensan que ya dieron lo que tenían que dar a su vida laboral.

“En cuanto a la función directiva, se puede decir que, es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Todas estas atribuciones hacen que la función directiva sea importante y también compleja” (Aguilera, 2011).

El director de la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” ha sabido desempeñar un buen papel dentro de la institución, mediar ciertas situaciones que han afectado en cierta forma el ambiente laboral. Sin embargo, las estrategias de liderazgo y de gestión para la búsqueda de un espacio armonioso no son suficientes para desarrollar el potencial de todos los integrantes de la comunidad escolar, así como dirigirlos a conseguir su plenitud profesional, en tanto promueve entornos sanos y de bienestar común en los que se aspire legítimamente a una formación integral, holística y humana.

Por todo lo anterior y, ante las exigencias del Nuevo Modelo Educativo, este trabajo evidencia que, a través de nuevos paradigmas en torno a las funciones directivas y de acuerdo con el enfoque de la NEM[1], se puede crear una verdadera comunidad de aprendizaje para lograr aprendizajes significativos en los alumnos del plantel.

Cabe señalar que, en este plantel, los factores que determinan la falta de una buena comunicación y, por consecuencia, las comunidades de aprendizaje son:

[1] Un enfoque pedagógico tendiente hacia una educación orientada al humanismo.

- La motivación
- Las expectativas
- Relaciones afectivas

La falta de motivación por parte del director de la escuela ha generado en el personal el desinterés por vincularse con los objetivos de la escuela, principalmente, al trabajar de manera organizada. Por ejemplo, en los Consejos Técnicos Escolares, siempre se integran los mismos equipos, se comparten experiencias de manera interna con los mismos.

En cuanto a las expectativas, se puede decir que, la mayoría de los docentes han llegado a pensar y decir expresiones como estas: *"Es una pérdida de tiempo", "mejor sigo trabajando en mi salón", "para qué, si seguiremos en lo mismo", "mejor me dedico a trabajar con mis alumnos".*

Las relaciones afectivas también son un aspecto para considerar, puesto que, dentro de la Institución solo existe la relación entre "compañeros de trabajo", el trabajo por compromiso y para algunas situaciones, difícilmente existen.

1.2 Preguntas de investigación.

- ¿Cómo influye la función directiva para favorecer las comunidades de aprendizaje en la escuela?
- ¿Cómo es la organización que promueve el director de la escuela con sus docentes para lograr una comunidad de aprendizaje efectiva?
- De acuerdo con el actual enfoque de la NEM, ¿cómo debe ser la función directiva en la escuela?

- ¿En qué medida la función directiva contribuye a la integración de las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria?

1.3 Objetivos

Objetivo General:

- Describir cómo contribuye la función directiva en la integración de las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria Hijos de trabajadores de la ciudad de San Francisco de Campeche, durante el ciclo escolar 2023-2024.

Objetivos Específicos:

- Identificar las características de la función directiva que se presenta en la escuela primaria
- Analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan los directivos en la implementación de las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” turno matutino.
- Conocer los factores que integran una comunidad de aprendizaje.
- Describir las funciones directivas desde la NEM y su contribución en la integración de las comunidades de aprendizaje.

1.4 Justificación

La NEM [2] es un proyecto educativo de carácter integral y humanista. Su enfoque pedagógico pretende realizar cambios profundos en la educación en México a partir de entender y atender las condiciones de equidad, inclusividad, excelencia académica y mejora continua**,** parte de la relación del alumno con la comunidad a la que pertenece.

Para entender los nuevos cambios pedagógicos que se proponen en el proyecto educativo denominado: Nueva Escuela Mexicana, es importante hacer una comparación entre los objetivos de las últimas tres reformas educativas.

Reforma Educativa 2011, conocida como la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB, 2011), se regía por una educación basada en la adquisición de competencias y los estándares de calidad.[3] El estudiante debía demostrar que contaba con las habilidades y destrezas necesarias para conducirse con éxito en la vida social, principalmente, laboral.

Reforma 2017, conocida como Aprendizajes Clave (AC, 2017), la educación en México se volvió integral, enfocada a competencias clave para el desarrollo humano. Se fortalece el modelo de aprendizaje centrado en el alumno, donde este es el principal protagonista y constructor de su propio conocimiento, mientras que el docente pasa a ser un facilitador de recursos para su formación.[4]

---

[2] Se anuncia en diciembre de 2018 pero, a partir de septiembre de 2019, a iniciativa del gobierno, el Congreso colocó NEM como un capítulo en la nueva Ley General de Educación y, el 14 de enero de 2019, quien fuera Secretario de Educación, Esteban Moctezuma Barragán, lo mencionó de manera formal ante los medios de comunicación como algo histórico para la transformación educativa. Y Fue en un CTE intensivo del ciclo escolar 2019-2020 que se comenzó a trabajar por primera vez en las escuelas de educación básica.

[3] Información tomada del Plan de Estudios 2011. Secretaría de Educación.

[4] Lo que se describe, fue tomado para su interpretación del Programa de Estudios 2017. Aprendizajes clave para la educación integral.

Nueva Escuela Mexicana 2022 [5]: No es el alumno sino la comunidad el centro del aprendizaje. Pasamos del “Yo” al “Todos nosotros” en el marco de una educación más diversa e inclusiva, donde las similitudes y diferencias entre los alumnos, docentes y toda la comunidad educativa en general, son tomados en cuenta como parte del proceso de aprendizaje.

Es importante mencionar que, ante este nuevo modelo educativo, el docente debe reconocer su labor como un gran compromiso moral y social, enfocado al desarrollo integral de los estudiantes, por lo que debe cumplir con ciertos criterios apegados a la NEM; pero, sobre todo, a las necesidades socioculturales de su comunidad.

Asimismo, los recientes cambios educativos han envuelto a la dinámica escolar en un escenario ciertamente confuso. Desde el paradigma constructivista, la educación de calidad y la alianza por lograrla, contempla varios aspectos, destacan:

El enfoque por competencias, la normalidad mínima, la formación socioemocional, el marco curricular común, las directrices del INEE, la ruta de mejora, los Consejos Técnicos Escolares (CTE) y trabajos colegiados, el servicio profesional docente, la autonomía de la gestión escolar, la inclusión educativa, la educación tecnológica, la integralidad, los aprendizajes clave, la transversalidad disciplinar, los sistemas de alerta temprana, la educación basada en proyectos, la situación y la ampliación de la obligatoriedad educativa -entre otros-,

Dichos conceptos, han labrado un suelo educativo de muchas características en el que difícilmente se logra identificar la vigencia de cada una de ellas y su verdadera utilidad.

[5] Se implementó desde el ciclo escolar 2021-2022 en las escuelas de educación básica y media superior.

En estas circunstancias, la educación en el país intenta ampliar su cobertura, mejorar su servicio docente, vincular los niveles educativos, optimizar su currículo y hacer evolucionar el aprendizaje de los estudiantes. De este modo, compete a la figura directiva y confecciona un panorama de arduo trabajo inicial, permanente y proyectivo.

En este sentido, el director escolar tiene que buscar estrategias adecuadas para ejercer un buen liderazgo y encontrar los vínculos para empatar ideologías y persuadir hacia el bienestar colectivo, en donde todos tengan responsabilidades adjuntas; pero, por igual, beneficios correlativos; aunado a que los aprendizajes de los estudiantes deben ser los esperados, principalmente, para que aprendan a ser autónomos, críticos y tengan como ejemplo la sana convivencia dentro de un ambiente armónico y de colaboración.

La importancia de la función directiva, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores y, por supuesto, desde el enfoque de la NEM, radica en que, busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de excelencia para todos los estudiantes. Además, el gobierno que propuso esta nueva política educativa, consideró que, además de las funciones de gestión y administración, el director debe cumplir con un nuevo enfoque basado en el liderazgo académico, organizar el conocimiento, ser un guía, comunicarse con otras personas, tener un gran sentido de responsabilidad, compromiso, ética y generar un trabajo colaborativo.

Por esta razón, se pensó en realizar este trabajo de investigación denominado: ***La NEM y la función directiva: Importancia de las comunidades de aprendizaje.***

Lo anterior, implica el liderazgo transformacional que asumen los directores, responsables de traducir la visión y los objetivos de la NEM en prácticas concretas dentro de las escuelas. Asimismo, los directores actúan como líderes que inspiran y motivan a

docentes, estudiantes, fomentando un ambiente de entusiasmo y compromiso con el aprendizaje.

De igual manera, la función directiva fomenta un ambiente escolar inclusivo y respetuoso que valore la diversidad y promueva la convivencia pacífica entre todos los miembros de la comunidad educativa.

1.5 Delimitación

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, específicamente en la ***Escuela Primaria "Hijos de Trabajadores"*** con clave del centro de trabajo: 04DPR0167Z, turno matutino, ubicada en la colonia San Rafael en la calle Vicente Guerrero S/N con código postal 24090 en un periodo de 5 meses durante el ciclo escolar 2023-2024.

Este centro de trabajo es de organización completa con seis grados, de primero a sexto, pero con dos grupos cada uno, A y B respectivamente; 12 docentes frente a grupo, un directivo, un docente de educación física, dos docentes de inglés, una secretaria, una prefecta, cuatro intendentes y del área del servicio de USAER: dos maestros de aprendizaje, una psicóloga, una maestra de lenguaje y una trabajadora social, aunque éstos últimos son itinerantes, es decir, no son fijos en el centro de trabajo.

1.6 Hipótesis

- La función directiva si se aplica de manera efectiva, propicia el intercambio de experiencias docentes y fortalece las comunidades de aprendizaje.

- La función directiva brinda acompañamiento a los docentes en el aspecto pedagógico y propicia una mejora continua.
- La función directiva propone actividades dinámicas de socialización e integración de la comunidad; transforma de manera positiva el ambiente escolar.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta información en el que se abordan conceptos y teorías como parte importante para esta investigación. Se hará mención del liderazgo directivo, haciendo énfasis en las funciones directivas de acuerdo con el nuevo modelo educativo que actualmente se está trabajando en el ámbito de la educación básica y en el marco de la NEM, se hará una descripción g,eneral del contenido de los nuevos planes y programas en el que además se definirán los términos de ambientes de aprendizaje y comunidad de aprendizaje sin olvidar el rol que desempeña la parte directiva y sus funciones. Para ello, se consideran tres aspectos que enmarcan el objeto de estudio:

Marco conceptual: En este apartado se integran conceptos de distintas referencias y la aportación de autores que enriquecen y fundamentan el trabajo de investigación.

Marco Referencial: En este apartado se abordan tres apartados que corresponden al Contexto Internacional, Contexto Nacional y Contexto Regional o local donde se presentan investigaciones, estudios y otros que se han realizado en diferentes partes del mundo, que sirven como un referente para explicar la naturaleza del problema en cuestión.

Marco Contextual: Se refiere al lugar en donde se desarrolla el problema de investigación. Mismo que se aborda en el apartado del diagnóstico al principio de este documento.

2.1 Marco conceptual

2.1.1 El liderazgo directivo

En la NEM, el liderazgo es uno de los puntos centrales que hay que considerar para la excelencia educativa y para el buen funcionamiento de la escuela. Según la NEM, el liderazgo directivo se refiere a las personas o líderes que guían, enseñan, tienen una manera particular de dirigir una institución u organización y ayudan a la obtención de buenos resultados. Es aquella persona que en principio solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevarse a cabo tareas específicas para solucionar un problema.

Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos; si el directivo líder ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el responsable ha cambiado y es el adecuado, porque las circunstancias así lo requieren. Asimismo, se comprende como la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo participan de un proceso guiado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

A partir de esta particularidad se dice que: líder es aquella persona que es capaz de influir en el comportamiento de un grupo induciendo el desempeño necesario para la consecución de los objetivos (Jiménez, 2008). Ander – Egg (1997) menciona que “líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa” (p. 110). Es

la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores.

Los directivos deben desarrollar habilidades de tipo conceptual que le permitan percibir tanto el todo como las partes, de tipo humanístico para lograr adecuada cooperación de las personas y de carácter técnico relativo a las formas de trabajo, la cual no se dan en la institución educativa (Fuentes 2011).

Por su parte, Aparicio, et al. (2020), en un trabajo desarrollado sobre cambio educativo y liderazgo directivo, plantea que el liderazgo instruccional fortalece las competencias en las comunidades de profesionales. La experiencia investigativa se desarrolló mediante el apoyo de los equipos directivos para el cambio y fortalecimiento de las capacidades de respuesta a exigencias que le son intrínsecas a la escuela. Las tareas de los líderes directivos transitan por dificultades y desafíos que tienen que afrontar los equipos bajo la reflexión de los planes programados e implementados con coherencia al contexto y la misión determinada para el desarrollo institucional.

En este contexto las prácticas de liderazgo deben buscar estrategias para la mejora de las condiciones laborales de los equipos de trabajo para el establecimiento del diálogo y el uso de las metodologías innovadoras aplicables al contexto. En fin, todo este trabajo tiene que ver con acciones de apertura bajo enfoques de corresponsabilidad y de cooperación para hacer frente al contexto educativo moderno de nivel internacional.

Franco (2019) propone la generación de líderes directivos diferentes para un nuevo contexto de orden mundial. Las funciones que les corresponden a estos directivos deben caracterizarlos por la función proactiva, cumplimiento de metas y con resultados, liderazgo que optimice los procesos de aprendizaje de la formación básica (niños y adolescentes),

forjadores de una educación de calidad. Esto implica evitar siempre la deficiente, preparación académica y la actitud negativa hacia el desarrollo que son factores que bloquean el desarrollo de la formación en las generaciones.

Asimismo, conlleva a dinamizar los procesos de cambio en las relaciones escuela-familia-estudiante con el fin de potenciar los aprendizajes de las futuras generaciones. En este aserto se encuentra la satisfacción de las expectativas de los padres de familia quienes siempre demandan de una educación que le sirva al estudiante para que mejore su futuro con base a la conciencia de un servicio de calidad en función del niño y adolescente para generar climas propicios.

El perfil del líder se construye a partir de conocimientos específicos de cada profesión y con base a competencias socioemocionales (Goleman 2014). Las dos actúan estrechamente emparentadas para alcanzar los objetivos institucionales. La profesionalidad estará conectada con la gestión, desarrollo de la calidad y la eficiencia de los aprendizajes desarrollados por los docentes, empleo de recursos, aplicación de normas. Lo socioemocional se vincula con lo intrapersonal: autogestión, autoconciencia, gestión de relaciones.

Los directivos deben ser guías emocionales y profesionales para conseguir el desarrollo de las personas que lideran. Los directivos que alcancen un liderazgo directivo serán cuando exhiban capacidades de guías y compromiso para la comunidad educativa. La acción directiva debe basarse en la eficacia y el compromiso teniendo en cuenta las competencias y capacidades sustentadas en cuatro pilares como: gestión de los aprendizajes, pensamiento estratégico, trabajo en equipos y relaciones personales.

En este sentido Oriol, et al. (2011), sostienen que no existe un modelo único de liderazgo y que la institución educativa demanda de un modelo singular que junto con los

rasgos contextuales externos e internos alcancen en funcionamiento óptimo de la entidad educativa. Se plantean cuatro formas de estilos de liderazgo directivo escolar que a cada uno le corresponde un director tecnocrático que busca la productividad y eficiencia; el director humanista que desarrolla las relaciones entre sus miembros; director educativo centrado en el desarrollo curricular; y el director cultural que busca la identidad institucional.

Por lo que Weinstein & Muñoz (2017) plantean que lo que debe ejercerse corresponde a un liderazgo democrático, comunitario y participativo que contribuya a potenciar a la institución educativa y la mejora del clima laboral requiriendo de una actualización sostenida en la formación de los directivos, docentes recursos y estrategias.

En consecuencia, para Madrigal (2011), el liderazgo directivo consiste en “la capacidad de influir en los demás, en las actitudes conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados”.

Por todo lo anterior, se puede decir entonces que, lo que supone la acción directiva a la que se hace referencia es que en la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” del turno matutino de la zona escolar 006 de la ciudad de San Francisco, Campeche, se logren resultados satisfactorios a través del trabajo de otras personas, es decir, del esfuerzo, compromiso y dedicación de los docentes que integran dichos centros escolares con el logro de una buena comunidad de aprendizaje a partir de un buen liderazgo directivo y la visión del nuevo modelo educativo denominado: Nueva Escuela Mexicana.

Por otra parte, al hablar de la función directiva implica que la influencia sobre los demás debe ser ejercida mediante planteamientos y procedimientos democráticos en los que los docentes den a conocer sus propuestas y acciones de trabajo para fortalecer la

organización del centro educativo. Es decir, la función directiva debe consistir en la compatibilidad con procesos democráticos y de toma de decisiones participativas.

En la actualidad, en algunos centros escolares, todavía existe la idea errónea de que las personas que desempeñan las funciones directivas tienen una gran capacidad de autodirección y una aptitud generalizada para influir con eficacia en los procesos de: organización de tareas, animación de grupos de trabajo, motivación de personas e intervención contable, por poner algunos ejemplos.

Algunas de estas razones contrarias a la dirección del centro escolar, varias de ellas sacadas de las propuestas de B. Everardo y G. Morris en Effective School Magnagament (1990), son las siguientes:

- La función directiva, en definitiva, está en conflicto con los valores y propuestas que deben promoverse en los centros escolares.
- La concepción de relaciones de autoridad en el sistema educativo es contraria a los principios democráticos y ejerce una influencia negativa en los alumnos.

Por otra parte, tal vez la dirección sería innecesaria si se tratase de situaciones ideales, pero que en la práctica son imposibles. Así, la función directiva no sería necesaria si los miembros de las organizaciones fuesen perfectos, todos ellos altamente responsables y laboriosos o las propias organizaciones fuesen infalibles. Pues bien, teniendo en cuenta la imperfección humana y la fiabilidad de sus obras y, sobre todo, el hecho de que los enseñantes suelen trabajar de manera muy atomizada, aislada de sus aulas.

Definitivamente, el director, como motor de la escuela debe centrarse en el desempeño de actividades que impacten en el trabajo académico, administrativo y social, con el propósito de equilibrar acciones y conducir a la escuela por buen camino.

No hay que olvidar que, es necesario que los directivos desempeñen sus funciones de acuerdo con las prioridades que determinan: el diagnóstico, los recursos, el proyecto educativo institucional y los criterios de importancia y urgencia; asimismo, implicar a todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente, a los docentes, dándoles una forma de colaboración con énfasis en procesos dinámicos y de información.

2.1.1.1 Perfil del director según la NEM

Una parte sustancial del perfil directivo es que muestra –por medio de dominios, criterios e indicadores– la labor que se espera fomentar en el trabajo cotidiano de directores, subdirectores y coordinadores de actividades, considerando las condiciones en que se encuentran nuestras escuelas y los planteamientos que se desprenden de la nueva legislación en materia educativa.

Por ello, se ha propuesto que el perfil responda a la tradición educativa mexicana y a los elementos que los directivos consideran sustanciales y más relevantes de su labor, en lugar de aspectos extraídos de referentes que pueden resultar significativos, pero ajenos a la cultura magisterial mexicana y al contexto y necesidades de la población infantil y adolescente en nuestro país.

En este sentido, el perfil corresponde a una visión de la función directiva enfocada a la atención personal, humana e integral de los alumnos, así como al logro de aprendizajes relevantes para su vida presente y futura, al tiempo que el perfil reconoce que esta función supone un gran compromiso moral para favorecer que las escuelas sean espacios donde niñas, niños y adolescentes mejoren sus habilidades, conocimientos y actitudes conforme a lo señalado en el currículo vigente, con la

finalidad de que se desarrollen de manera integral, en un ambiente de equidad, inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el directivo que se desea en la Nueva Escuela Mexicana debe basarse en las prácticas de los mejores directores, subdirectores y coordinadores de actividades, quienes suelen demostrar que es posible contar con personal educativo que conoce las características de los alumnos, sus familias, al colectivo escolar y el contexto en que trabaja. De modo que los planteamientos que realizan para conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar se guían en las necesidades y los retos que efectivamente enfrentan los alumnos para alcanzar aprendizajes y un bienestar en sus vidas.

Se busca crear un directivo cercano en la comunidad, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a las diferentes personas en la labor que cada una realiza. De modo que la visión de futuro que se construya con ellas sea pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que constituya un reto para animar esfuerzos y posibilitar logros.

Pensar en un directivo que cuente con un liderazgo pedagógico con claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en cualquier contexto, las condiciones particulares, que lo distingan su saber, experiencia, trato social; ejemplo y cualidades humanas.

Construir un directivo entusiasta, que motive a su comunidad escolar en torno a la labor educativa, que reconozca que, a pesar de las dificultades que el contexto social y cultural presentan, la educación es un valor que puede ayudar significativamente, a que niñas, niños y adolescentes tengan una mejor condición de vida y bienestar, tanto en su presente como en el futuro.

En ese sentido, lograr un directivo que sepa qué aspectos son centrales y prioritarios a desarrollar en su escuela, que coloque en el centro de su actuación el sentido humano y pedagógico de su tarea antes que el administrativo. Igualmente, este directivo debe saber que para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida al interior del colectivo docente y con la comunidad escolar; de modo que se construyan objetivos comunes; asimismo, las familias comprendan de qué manera pueden colaborar con la tarea educativa y cómo favorecer el aprendizaje de sus hijas e hijos.

Conocer que al trabajar con personas se pueden presentar incidentes de diverso tipo y situaciones imprevistas o problemáticas para los cuales está preparado para enfrentar, al tiempo que pueda orientar a la comunidad en ello.

En este marco, lograr un directivo que organice a la escuela y cree condiciones para que esta proporcione un servicio educativo de calidad, de manera regular y conforme a la normatividad vigente, en lo que a su ámbito de competencia corresponda, y sea capaz de dialogar y conjuntar la labor de diferentes actores para que se lleve a cabo, en pro del aprendizaje y bienestar de los alumnos.

2.1.1.2 Dominios de las funciones directivas según la NEM

1. Un directivo que es líder pedagógico coloca a los alumnos en el centro de la labor educativa
2. Un directivo gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa.

3. Un directivo coordina la organización y el funcionamiento de la escuela para asegurar la prestación regular del servicio educativo.
4. . Un directivo favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela
5. Un directivo propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos

2.1.1.3 Propósito de las funciones directivas.

Dirigir un centro escolar consiste en la acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen ciertas actividades que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos y alumnas.

Dicho de otra manera, la función del director tiene como propósito primordial influir de forma positiva y democrática en el resto de los integrantes del centro para que alcancen los objetivos considerados adecuados para la educación de los alumnos. Esta influencia debe tener presente la sensibilidad hacia las necesidades personales, así como determinados valores humanos.

2.1.2 Definición de comunidad de aprendizaje

Una “comunidad de aprendizaje” está conformada por un grupo reducido de personas de distintos niveles, géneros, culturas y situación socioeconómica que trabaja de forma colaborativa en una tarea. Asimismo, en todas las comunidades de aprendizaje

hay un guía que orienta e impulsa el diálogo y la participación del resto de los participantes durante el desarrollo de la actividad.

Elboj et al, (2002), sostiene que una “comunidad de aprendizaje” es una experiencia de transformación social y cultural de un centro educativo con la intención de conseguir ofrecer una educación de calidad para todas las personas en el marco de la sociedad de la información. Esta transformación tiene como motor la apertura de todos los espacios y procesos del centro a la participación de toda la comunidad. Mediante esta participación se potencian procesos democráticos, el diálogo igualitario entre personas de diferentes culturas y religiones, etcétera.

Se trata de una propuesta de transformación educativa que se puede aplicar en todos los niveles y sectores, esto es, desde en aulas escolares hasta en el ámbito profesional como, por ejemplo, en una empresa.

Dicho de otro modo, una comunidad de aprendizaje es una propuesta ante los desafíos que se pueden encontrar en la educación actual, basada en un conjunto de actuaciones educativas de éxito dirigidas a la transformación social y educativa. (Palomar 2010). Sus dos factores claves son la interacción y la participación colaborativa de toda la comunidad.

Según (Flecha G. 2002) las comunidades de aprendizaje son un proyecto de transformación de centros educativos dirigido a la superación del fracaso escolar y la eliminación de conflictos. Dicha transformación está orientada hacia el sueño común de la escuela que se pretende conseguir, ahora el aprendizaje escolar no recae exclusivamente en la figura del docente, sino que el logro de una educación de calidad dependerá de la participación colaborativa de todos los agentes implicados, familias, las asociaciones del barrio, el voluntariado, etcétera.

De esta forma, las “comunidades de aprendizaje” son la representación de una apuesta por la igualdad educativa dentro del marco de la sociedad de la información, que tiene como objeto combatir las situaciones de desigualdad en las que aún se encuentran muchas personas, mediante la apertura de todos los espacios y procesos del centro educativo a la participación de toda la comunidad.

El punto de partida es ese “sueño común” en el que todos los autores coinciden, para posteriormente alcanzar el verdadero éxito académico del alumnado y la eliminación de conflictos. Todo ello se consigue teniendo en cuenta los resultados de estudio científicos que prueban que hacer uso de la comunicación, la innovación y la experimentación en las aulas, donde las familias pasan a ser parte activa de la educación integral de los niños y niñas, favorece al aprendizaje dialógico.

Es imprescindible incluir el término transformación a la hora de definir comunidad de aprendizaje, ya que no se trata de adaptar o hacer unos simples cambios en la forma de educar, sino que, por el contrario, supone una transformación global que no solamente implicará al tándem[6] docente-alumnado, también comprometerá al entorno del colegio convirtiéndolo en agente activo del proceso educativo y de la transformación educativa y social

Claro está que los resultados no son inmediatos, sino que antes de lograr el objetivo final de la transformación educativa y social, es necesario pasar por estas cinco fases:

[6] Se refiere a una situación en las que dos personas o cosas trabajan juntas en cooperación hacia un objetivo común. El término se utiliza comúnmente para describir bicicletas diseñadas para ser montadas por dos personas, pero también se aplica en otros contextos donde se requiere colaboración y coordinación. Por ejemplo, en un tándem docente, dos profesores colaboran en la enseñanza de una clase, aprovechando sus habilidades complementarias.

1. **Sensibilización:** se trata de conocer el proyecto de comunidades de aprendizaje, junto con las aportaciones científicas, que justifican la eficacia de las actuaciones educativas de éxito, las cuales posibilitarán la inclusión social y el éxito académico.
2. **Toma de decisión:** una vez realizada la formación, se debatirá el cambio que implica la transformación del centro en comunidad de aprendizaje. Se debe llegar a un consenso entre el claustro, el Consejo Escolar y la mayoría de las familias, ya que toda la comunidad estará involucrada y se necesita un compromiso por parte de todos los miembros, incluyendo también entidades y asociaciones del entorno, y contando con el apoyo de la Administración Educativa.
3. **El sueño:** toda la comunidad educativa (docentes, alumnado, familias, agentes sociales, etcétera) sueña con la escuela que quieren. Durante este proceso creativo, se recogen las aportaciones de todos los sectores de la población. Se trata de un momento muy importante, puesto que es el comienzo de una transformación.
4. **Selección de prioridades**: en esta parte del proceso se realiza un análisis de la situación actual del centro junto con las aportaciones que se han hecho, para posteriormente reflexionar y priorizar cuáles son las actuaciones que se pretenden realizar.
5. **Planificación:** se corresponde con el momento de diseñar el camino que se va a recorrer teniendo en cuenta la realidad y el sueño. A su vez, mediante una asamblea se formarán las comisiones mixtas de trabajo, que se encargarán de

organizar las tareas del aspecto que tengan que desarrollar y serán coordinadas por la comisión.

Las comunidades de aprendizaje son propuestas educativas comunitarias, cuyo ámbito de concreción es la sociedad local. Parten de las premisas de que toda comunidad humana posee: recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando, adoptan una visión amplia de lo educativo, asumen como objetivo y eje el aprendizaje, involucra a niños, jóvenes y adultos, valorando el aprendizaje inter-generacional y entre pares, estimula la búsqueda y el respeto por lo diverso, busca mostrar la importancia y el potencial que tiene el desarrollo de sistemas de aprendizaje generados y desarrollados a nivel local y se propone como un modelo de desarrollo y cambio educativo de abajo hacia arriba y de adentro hacia fuera (Torres 2001).

Por su parte, Kearney (2001) indica, además, que en las comunidades de aprendizaje hay ciertos elementos comunes que se pueden identificar: La responsabilidad compartida, el conocimiento se entiende como dinámico, adquirido y es un proceso activo y colaborativo. Sin embargo, para que las comunidades de aprendizaje sean efectivas es importante considerar una función directiva sólida (p.6)

Asimismo, desde un enfoque interdisciplinar, se han explorado las conexiones entre el liderazgo, las comunidades y los movimientos sociales, así como su impacto en el liderazgo efectivo y de éxito (Kenneth, Ganz, Baggetta, Han & Lim, 2010). En línea con las contribuciones de Ganz (2010), existe la necesidad de promover la efectividad del liderazgo a través de la adaptación, el aprendizaje y el conocimiento compartido. Para ello, se requiere la movilización de toda la comunidad, consiguiendo también influir en las formas de organización de los diferentes movimientos sociales.

En este sentido, existe una amplia literatura científica sobre las formas en que el liderazgo facilita y promueve la creación y el desarrollo de formas organizacionales que tienden a ser cada vez más democráticas, también en los centros educativos (Apple & Beane, 1995, & Harvey, 2002).

Mulford (2013) plantea que el liderazgo directivo y por ende, educativo, ha demostrado tener un impacto en la mejora escolar, los resultados de aprendizaje y la organización de los centros. Por otra parte, Leithwood; Louis, (2011), sostiene que existe una conexión estrecha entre liderazgo, mejora de aprendizajes y calidad educativa. El liderazgo, como parte de las funciones de las directoras y directores puede impactar de manera directa en la mejora de la actividad docente o, de manera indirecta, al crear las condiciones adecuadas para propiciar buenos aprendizajes.

Para algunos autores, el efecto del liderazgo sobre el aprendizaje de los estudiantes sería indirecto, pues se ejerce especialmente a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes Leithwood, (2006).

Cada individuo tiene experiencias y conocimientos únicos que puede compartir con los demás, enriqueciendo así el aprendizaje colectivo. A través del intercambio de conocimientos, se promueve la diversidad de ideas y perspectivas, lo que contribuye a un aprendizaje más completo y enriquecedor.

En tal sentido, se puede decir, entonces que, las políticas de desarrollo profesional docente avanzan, en opinión de diferentes académicos e investigadores Unesco Orealc, (2013), hacia un equilibrio de enfoque tradicional basado en el individuo hacia el aprendizaje colaborativo que considera al centro educativo y a la comunidad de maestros y profesores como un espacio efectivo de desarrollo profesional.

La premisa que comparten varios autores Calvo, (2014); Unesco Orealc, (2014), es que los saberes de docentes se desarrollan en el marco de experiencias apoyadas en comunidades de aprendizaje que operan en contextos escolares específicos que condicionan las prácticas profesionales. El aprendizaje colaborativo es la estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que los docentes estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado.

Calvo (2014) afirma que las prácticas colaborativas en la institución educativa son efectivas pues “tienen que ver con lo que hacen los docentes y directivos cuando trabajan juntos para desarrollar prácticas efectivas de aprendizaje, analizan lo que acontece realmente en las aulas y velan porque no solo su actuación individual, sino la de todo el colectivo, se realice bien”.

Algunas experiencias efectivas de aprendizaje profesional colaborativo fueron reportadas y analizadas por Vaillant (2013) quien identifica ejemplos de políticas docentes efectivas como los círculos de aprendizaje, las redes de docentes, las expediciones pedagógicas y los grupos profesionales de trabajo en Chile, Colombia, Perú, El Salvador y México. El análisis de estas experiencias muestra que la colaboración no surge por generación espontánea, sino que requiere de espacios que la favorezcan.

2.1.2.1 Características de una comunidad de aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje se caracteriza por los siguientes elementos:
Impulsar valores. En la comunidad de aprendizaje hay personas de diversos orígenes y culturas, por lo que se fomentan valores como la igualdad, el respeto, la tolerancia o la

paz. Y es que, tal como dijo Bill Clinton, “a medida que somos más diversos, debemos trabajar más para unirnos alrededor de unos valores comunes”.

Dialogar de manera democrática. Todas las personas que forman parte de la comunidad de aprendizaje pueden hablar y serán escuchadas. Esto facilita el desarrollo de las habilidades sociales, personales y, particularmente, de comunicación de los participantes.

Comprometerse con el proyecto. Los miembros de la comunidad de aprendizaje adquieren un compromiso para alcanzar los objetivos del proyecto. El compromiso proporciona un sentido de pertenencia que facilita el trabajo y favorece la interacción y el diálogo.

Mejorar el rendimiento. En una comunidad de aprendizaje se trabaja en equipo, lo que ayuda a mejorar el rendimiento de los participantes, ya que se motivan unos a otros.

2.1.2.2 Definición de ambientes de aprendizaje

En este apartado, se hace distinción de este término con el de comunidades de aprendizaje, aclarando que, la diferencia entre ambos, radica en su enfoque y contexto, sin embargo, no se omite la relación estrecha que pudieran tener ambos conceptos.

Un ambiente de aprendizaje se refiere al conjunto de elementos y de participantes o actores que conforman el proceso de enseñanza y aprendizaje. Cabe destacar que en un ambiente de aprendizaje no necesariamente debe coincidir en tiempo y espacio los involucrados.

El ambiente se define con propósitos y objetivos que permiten desarrollar actividades para asimilar el nuevo conocimiento. Un ambiente de aprendizaje adecuado es fundamental para alcanzar el éxito educativo.

Una conceptualización del término ambiente de aprendizaje puede partir de la definición que Parra (2007) señala, indicando que éste se refiere a un conjunto de recursos físicos y simbólicos que se utilizan para lograr un aprendizaje eficiente. Este ambiente abarca desde el entorno físico, como las aulas, laboratorios, jardines, instalaciones deportivas, hasta las relaciones entre estudiantes, docentes y directivos. Es decir, se remite al escenario en el que existen y desarrollan condiciones favorables de aprendizaje, un espacio y tiempo dinámicos en el que los individuos desarrollan capacidades, competencias, habilidades y valores, lo cual lleva a pensar que el espacio debe ir cambiando a medida que se introduzcan innovaciones, y no solo este, sino todas las prácticas que en él tienen lugar, es ahí cuando se requiere que el docente, lo transforme y exista coherencia entre su discurso y su actuar. Asimismo, Ospina concibe el ambiente de aprendizaje como una construcción y reflexión cotidiana, singular que asegura la diversidad y con ella la riqueza de la vida en relación (Cit. Por Duarte, 2003).

El autor que más destacó la importancia de los ambientes de aprendizaje fue el Dr. Jean Piaget, quien fue un psicólogo, epistemólogo y biólogo de origen suizo. Se encargó de desarrollar una tesis sobre el progreso psicológico en la infancia y la teoría constructivista del desarrollo de la inteligencia. Siendo conocida hoy día como la “Teoría del Aprendizaje” de Piaget**.**

El enfoque constructivista de Piaget se refiere a la manera determinada de entender y explicar las formas en las que se aprende**.** En la que el estudiante es el motor de su propio aprendizaje y el resto de las personas que intervienen en el proceso educativo como

padres, profesores, autores y otros solo son facilitadores del cambio que está ocurriendo en la mente del aprendiz, ya que no interpreta literalmente lo que llega del entorno.

2.1.2.3 Características de los ambientes de aprendizaje.

Hay un número infinito de entornos de aprendizaje posibles, que es lo que hace que la enseñanza sea tan interesante" (Great Schools Partnership, 2013). De ahí tantas investigaciones en el tema que pretenden buscar la forma de potenciarlos y mejorarlos (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1990), enfocándose algunas especialmente en el establecimiento de características que permitan obtener su máximo provecho y que posibiliten el construirlos siguiendo un mismo patrón, no obstante, esto no siempre es posible, pero sí lo es detectar ciertos puntos en común.

A continuación, se rescatan las principales características que deben tener los ambientes de aprendizaje, de acuerdo con la revisión de estudios de diferentes autores.

A) El ambiente de aprendizaje es concebido como un problema, como medio de vida y pertinencia.

Los ambientes de aprendizaje deben verse como un problema, a través del cual el estudiante puede descubrir misterios y encontrar sus propias soluciones, al apropiarse de conocimientos relacionados con la investigación, evaluación y acción de los asuntos que le son inherentes. Por su parte, también se conciben como medio de vida y pertinencia porque los individuos son creadores y actores de su propio medio de vida (Viveros, 2011).

B) El ambiente de aprendizaje es un recurso

Los ambientes de aprendizaje se agotan y se degradan, por lo que deben ser sostenibles y de participación equitativa, con una organización grupal, en la que todos los actores trabajan en conjunto (Viveros, 2011).

C) El ambiente de aprendizaje es flexible.

Los ambientes de aprendizaje deben ser capaces de modificarse y ajustarse al territorio al que pertenecen, según el tipo de modelo educativo establecido (Téllez, 2014). Asimismo, deben ser diseñados de forma que se adapten a los cambios, para lo cual debe predecirse cómo las tecnologías y modalidades de aprendizaje van a evolucionar. Para lograr esta condición de flexibles, los arquitectos están diseñando salones de aprendizaje con muebles y paredes movibles que puedan reconfigurarse fácilmente para diferentes tamaños y materias de clases (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006). Esta misma flexibilidad puede ser posible también cuando se combinan dos clases en una para enseñar en equipo (Osborne, 2013).

D) El ambiente de aprendizaje fomenta el aprendizaje autónomo y genera espacios de interacción.

Los ambientes de aprendizaje adecuados deben permitir que los estudiantes sean responsables de su propio proceso de aprendizaje (Ministerio de Educación Nacional, 2011), es decir, el docente no es el único conocedor de los temas, los estudiantes también deben construir su aprendizaje (Campos & Guevara, 2009). De igual forma, estos entornos educativos, deben propiciar espacios de interacción entre los estudiantes, de manera que

el aprendizaje se construya conjuntamente, enriqueciendo la producción de saberes con el trabajo en equipo.

Es importante, además, que el ambiente de aprendizaje permita a los estudiantes tomar riesgos, ser creativos y críticos, es ahí cuando entra el papel del docente, al propiciar esto y al tomar conciencia de las necesidades (Davies et al. 2013).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) soporta lo anterior, al señalar que los edificios escolares deberían inspirar la curiosidad y fomentar las interacciones entre los individuos (Ambientes de aprendizaje del siglo XXI).

Ahora bien, para que esto sea posible, los docentes necesitan tener las herramientas y el espacio adecuado para la planificación colaborativa y compartir información (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2006).

E) Los ambientes de aprendizaje deben contar con los materiales apropiados

Estas herramientas están relacionadas con el uso del tiempo y del espacio (Davies et. al., 2013), acceso a recursos (incluyendo tecnológicos) y un tipo de infraestructura especial, en la que las clases fuera del aula, sean posibles (Uncapher, 2016).

F) Los ambientes de aprendizaje deben capturar y desarrollar el profesionalismo del docente.

El papel del docente en los ambientes de aprendizaje es esencial, además que debe buscar la forma de que los estudiantes potencien sus habilidades, este deja de ser la única fuente de información y se convierte en un activo participante de la comunidad de

aprendizaje, propicia la retroalimentación y la ayuda necesaria a sus alumnos y favorece en ellos el autoconducción de sus aprendizajes (Viveros, 2011).

Las relaciones entre docentes y estudiantes cambian, y se sugiere que sean más amigables, sumándose a que el ambiente de aprendizaje debe reflejar la comprensión de cómo las personas aprenden, lo cual permite que el rendimiento académico de los estudiantes mejore, aumentando la confianza, la resiliencia, la motivación, el compromiso, desarrollando las habilidades sociales, emocionales y de pensamiento, y mejora la atención en la escuela (Davies, y otros, 2013). Adicionalmente, se agrega que ya no es posible predecir exactamente qué conocimiento la gente necesitará saber, la información está libremente disponible como el aire o el agua, y no es lo que sabes, sino lo que puedes hacer con lo que sabes (Centre for Educational Research and Innovation- CERI, (s.f)).

2.1.3 La Nueva Escuela Mexicana (NEM)

La NEM se trata de un paradigma educativo que fue inaugurado por el primer Secretario de Educación: Esteban Moctezuma Brarragán durante el gobierno de Andrés Manuel López Obrador. En su momento, dicho Secretario de Educación expresó que la NEM: “Es la implementación de una educación profundamente humanista, científica y tecnológica cuyo objetivo es el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano, así como el fomento del respeto de los derechos, de las libertades y de una cultura de paz y solidaridad internacional” (Moctezuma, B. 2019).

Este nuevo modelo educativo, fue anunciado en diciembre de 2018 [7] reconociendo que, en la vida escolar hay personas de diferentes pueblos, grupos y comunidades, con

[7] El acuerdo Nacional fue el resultado de una consulta realizada en profesores, directivos, sociedad civil y alumnos.

distintas condiciones de salud, migración, orientaciones sexuales, identidades de género y estilos de vida; donde se expresan lenguas de diversos grupos étnicos, con preferencias culturales y políticas distintas.

La Secretaría de Educación Pública desarrolla esta Nueva Escuela Mexicana en un Plan de 23 años que da base sustantiva para reforzar la educación en todos los grupos de edad para los que la educación es obligatoria.

Así, la NEM es la institución del Estado mexicano responsable de la realización del derecho a la educación en todo el trayecto de los 0 a los 23 años de edad de las y los mexicanos. Esta institución tiene como centro la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, y su objetivo es promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación, desde el nacimiento hasta que concluya sus estudios, adaptado a todas las regiones de la república. La educación así concebida debe ser para toda la vida, porque una vez concluido el ciclo escolar formal hasta la incorporación a la vida útil, desde la NEM se ofrecerá para todas las edades conclusión de estudios, actualización, profesionalización, aprendizaje de los avances en el conocimiento y la certificación de competencias para las nuevas formas de producción y de servicios.

La NEM se caracteriza por una estructura abierta que integra a la comunidad. Prioriza la atención de poblaciones en desventaja (por condiciones económicas y sociales), con la finalidad de brindar los mismos estándares, para garantizar las mismas oportunidades de aprendizaje a todas y todos los mexicanos. Garantiza condiciones de excelencia en el servicio educativo que proporciona en cada nivel, modalidad y subsistema; así como en cada localidad, municipio y entidad con el fin de lograr el bienestar y la prosperidad incluyente.

La NEM tiene como fundamento el cuarto párrafo del Artículo 3º de la Constitución Política: La educación se basará en el respeto irrestricto de la dignidad de las personas, con un enfoque de derechos humanos y de igualdad sustantiva. La comunidad debe ser el núcleo integrador de los procesos de enseñanza y aprendizaje y es fundamental dar prioridad a la opinión de los niños y adolescentes sobre los derechos que los protegen, los problemas y decisiones que afectan su vida y la de su entorno; integrarlos en los espacios en los que conviven, dentro y fuera de la escuela.

La educación debe ir más allá del desarrollo científico, humanista y artístico, tiene que promover estilos de vida saludables, respeto a la naturaleza, buen trato hacia los demás, evitar comportamientos depredatorios y colonialistas, así como actitudes racistas, discriminatorias y machistas. Las relaciones escolares tendrían que ser libres de cualquier violencia, abuso y acoso físico, psicológico o sexual. El campo de una vida saludable se centra en aspectos de alimentación, prevención de adicciones, educación integral de la sexualidad e identidad, actividades físicas, salud mental y habilidades socioemocionales.

Un pueblo carente de educación desconoce sus derechos y no puede defenderlos, por ello ha de adquirir capacidades que permitan el desarrollo personal y colectivo, a fin de llevar una vida digna, la cual constituye el objetivo supremo de nuestro orden constitucional en el que la educación de 0 a 23 años es un derecho garantizado por el Estado.

Garantiza el derecho a la educación desde la educación inicial a la superior, llevando a efecto cuatro condiciones necesarias (Tomasevski, 2004): asequibilidad, accesibilidad, aceptabilidad y adaptabilidad de los servicios educativos. La asequibilidad implica la garantía del derecho social a una educación gratuita y obligatoria, así como del derecho cultural al respeto a la diversidad, especialmente de las minorías.

La accesibilidad obliga al Estado a facilitar una educación obligatoria gratuita e inclusiva a todas y todos: niñas, niños, adolescentes y jóvenes. La aceptabilidad considera establecer criterios de seguridad, calidad y calidez de la educación, así como de las cualidades profesionales del profesorado. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de adecuar la educación al contexto sociocultural de las y los estudiantes en cada escuela, al igual que a la promoción de los derechos humanos a través de la educación.

En la actualidad, este nuevo modelo en la educación en México, busca una transformación integral del sistema educativo mexicano. Como se ha mencionado anteriormente, tiene como objetivo principal lograr una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes, además de que, se fundamenta en tres pilares: equidad, excelencia y la mejora continua. Se busca reducir las brechas de desigualdad y brindar oportunidades de aprendizaje de excelencia a todos los estudiantes, sin importar su origen socioeconómico o cultural.

La NEM busca formar ciudadanos críticos y comprometidos con su entorno. Promueve el desarrollo de habilidades socioemocionales y cívicas, así como el respeto a los derechos humanos y la diversidad. Además, fomenta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, promoviendo la autonomía y el pensamiento crítico.

Para lograr sus objetivos, la NEM plantea diversas propuestas, entre ellas, se encuentra la actualización y mejora de los planes y programas de estudio, enfocándolos en competencias y habilidades claves para el siglo XXI. También se busca fortalecer la formación y el trabajo docente, brindando oportunidades de desarrollo profesional y promoviendo la colaboración entre maestros.

De acuerdo con el Marco para la Excelencia en la Enseñanza y Gestión en la Educación Básica[8] y en línea con los principios de la Nueva Escuela Mexicana se establece que el perfil del director responde a una visión de la función directiva enfocada a que la escuela brinde un servicio educativo basado en los derechos humanos de las niñas, los niños o adolescentes, centrado en el máximo logro de aprendizaje para su vida presente y futura, y en la construcción de un espacio escolar donde las alumnas y los alumnos se desarrollen en un ambiente de inclusión, excelencia e interculturalidad.

Así, el perfil directivo que se quiere en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las mejores prácticas de quienes realizan funciones de dirección. Por ello, la relevancia de que este personal conozca las características de las alumnas y los alumnos, sus familias, y su contexto social, cultural y lingüístico, de modo que logre conjuntar esfuerzos de la comunidad escolar para generar oportunidades educativas congruentes y enfocadas en la formación integral de todas las alumnas y los alumnos.

En este sentido, el personal directivo es un profesional capaz de conducir al plantel hacia la mejora constante, dando respuesta con confianza, oportunidad y certeza, a las necesidades de aprendizaje e intereses de la población infantil o adolescente del plantel. Es un profesional, cercano a la comunidad escolar, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y comprender para apoyar en la actividad que cada quien realiza, de modo que la visión de futuro que construyen en conjunto sea pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que signifique un reto para encauzar esfuerzos y posibilitar logros.

[8] Documento en el que se establecen los perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y supervisión escolar de educación básica. Secretaría de Educación.

Esta perspectiva demanda que el personal directivo tenga claridad acerca de los propósitos educativos, el currículo y la manera en que se pueden alcanzar en el contexto escolar; además de distinguirse por sus saberes, experiencia, compromiso, liderazgo y buen trato. Se trata de un personal directivo que motiva a la comunidad escolar en torno a la labor educativa; reconoce que la educación es un valor que puede ayudar significativamente para que las niñas, los niños o adolescentes tengan una mejor condición de vida y bienestar, tanto en el presente como en el futuro. En ese sentido, es una directiva o un directivo que sabe qué aspectos son prioritarios a atender en el plantel y coloca en el centro de su actuación una gestión escolar con sentido humano y pedagógico.

De igual forma, este directivo sabe que, para lograr los propósitos educativos en la escuela, es necesario que exista una comunicación asertiva con la comunidad escolar, se construyan objetivos comunes y las familias comprendan de qué manera pueden colaborar con la tarea educativa. Asimismo, sabe que en el plantel se pueden presentar situaciones imprevistas o problemáticas que es capaz de gestionar de manera pertinente y oportuna.

Finalmente, es un personal directivo que organiza a la escuela y crea condiciones para que en esta se proporcione un servicio educativo de excelencia de manera regular y conforme a la normativa vigente –en lo que a su ámbito de competencia corresponde–, y es capaz de conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se lleve a cabo.

2.1.3.1 Principios en que se fundamenta la NEM

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) es la propuesta del Gobierno para transformar la educación en México. Es una reforma muy ambiciosa, que busca cambiar la forma en que se enseña y se aprende en todos los niveles educativos.

Para ello, ha propuesto diversos principios pedagógicos que la sustentan:

1. Fomento a la identidad con México.

La NEM busca promover el aprecio de los niños por su cultura y su país, al mismo tiempo que refuerza el conocimiento de la historia mexicana.

2. Responsabilidad ciudadana.

La Nueva Escuela Mexicana inculcará en los niños y jóvenes el conocimiento de sus derechos y deberes civiles, impulsando el respeto, justicia, honestidad, lealtad y equidad. También desarrollará la conciencia social y económica para promover la empatía a los diversos grupos socioeconómicos de México.

3. Honestidad

Este es uno de los valores fundamentales que la NEM estará promoviendo en los estudiantes y que busca desarrollar la forma correcta de actuar para permitir una sana relación entre todos los ciudadanos.

4. Participación en la transformación de la sociedad.

El nuevo modelo educativo, espera que los niños y jóvenes se vuelvan personas críticas y que participen activamente en los procesos de transformación de la sociedad en general.

5. Respeto de la dignidad humana.

La NEM busca asumir la educación desde el humanismo, y promover en los estudiantes la conciencia de que los derechos de los individuos deben ser respetados.

6. Promoción de la interculturalidad.

México es un país con gran diversidad lingüística y cultural, la NEM espera fomentar el conocimiento y comprensión de esta diversidad, así como el intercambio intercultural, siempre sobre la base del respeto.

7. Promoción de la cultura de la paz.

Ante los actuales problemas de violencia en todo el país, es indispensable que los niños y adolescentes desarrollen capacidades que favorezcan el diálogo y la búsqueda de acuerdos, antes que la violencia o la confrontación.

8. Respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente.

Otro de los grandes retos que enfrenta el país y el mundo es la preservación del medio ambiente, por lo que se promoverá en los estudiantes la conciencia de protección y conservación de la naturaleza y las acciones que ayuden a la prevención del cambio climático.

Finalmente, de lo que se trata con este modelo educativo, es de promover valores en los niños, para que se conviertan en los ciudadanos que seguirán transformando a México en el futuro.

2.1.4 La Escuela Primaria

La escuela primaria es una institución educativa, un lugar donde se reúne un grupo profesional de docentes. Es la forma de vida de una comunidad, a través de ella se transmiten los aprendizajes y valores que se consideran necesarios. La escuela que hoy existe es el fruto de un largo desarrollo histórico, por ello se dice que para conocer a la escuela hay que recorrer el proceso histórico de su ámbito social pasado e inmediato.

Gairín, (2004:18) Plantea que, para hacer un análisis de la escuela cabe abordarla bajo una perspectiva global, que no olvide la existencia de otras realidades que también ejercen procesos sistemáticos de intervención (por ejemplo, la familia), ni la incidencia que factores contextuales más amplios (por ejemplo, el medio social, la cultura) puedan tener.

Cada escuela primaria es diferente en su contexto, su organización, sus formas de vida, son espacios que permiten que se lleve a cabo y se configuren las prácticas educativas de los docentes. Es por ello que la escuela como institución está definida por las características de la sociedad en que existe (Rockwell,1999). Eso explica en cierta manera las condiciones de trabajo de los docentes. Por lo que se considera que el trabajo del docente y el resto de relaciones y actividades que conforman la vida escolar no están determinados sólo por las normas oficiales, sino también por las formas de organización y de sus prácticas.

2.1.4.1 El trabajo colaborativo en la escuela primaria

Es innegable que los maestros son los actores principales y la esencia de los procesos de innovación y formación; a ellos se les atribuye la tarea de impulsar la colaboración dentro de la escuela. Este proceso se inicia con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación básica (2002). El protagonista de la transformación educativa de México debe ser el maestro. Es el maestro quien transmite los conocimientos, fomenta la curiosidad intelectual y debe ser ejemplo de superación personal. Es él quien mejor conoce las virtudes y debilidades del sistema educativo. Sin su compromiso decidido, cualquier intento de reforma se vería frustrado.

Por ello, uno de los objetivos centrales de la transformación educativa es revalorar la función del maestro. A partir de aquí han emergido acuerdos que pretenden impulsar el trabajo colaborativo; así se tiene el Acuerdo 15/04/24. Establece la organización y el funcionamiento del CTE en la educación básica, en el que se establece en el artículo 8 del capítulo II las funciones del CTE en lo que se plantea lo siguiente:

Son funciones del CTE:

I. Decidir las formas de organización de las sesiones de CTE que mejor atiendan a las características del Colectivo docente, el logro de los propósitos y el cumplimiento de sus funciones.

II. Favorecer el trabajo pedagógico colegiado, así como fomentar espacios de intercambio y de reflexión entre los diferentes integrantes del Colectivo docente.

III. Definir los objetivos, las metas y las acciones para la atención de las prioridades y los problemas educativos identificados por el Colectivo docente y la Comunidad escolar.

IV. Elegir a los integrantes del Comité de Planeación y Evaluación.

V. Impulsar el Proceso de Mejora Continua como una práctica permanente en las Escuelas en estrecha vinculación con la comunidad.

VI. Tomar decisiones de carácter pedagógico que contribuyan a una educación de excelencia priorizando el máximo logro de los aprendizajes de niñas, niños y adolescentes.

VII. Tomar acuerdos para realizar y concretar el Diagnóstico socioeducativo de la escuela, considerando la realidad social, territorial, cultural y educativa de las y los estudiantes.

VIII. Construir de forma colectiva y, de manera conjunta y coordinada con el Comité de Planeación y Evaluación, el Programa de mejora continua de la Escuela considerando las características particulares de la comunidad.

IX. Compartir entre el Colectivo docente, experiencias acerca de las estrategias y metodologías implementadas para desarrollar los contenidos y los procesos de desarrollo de aprendizaje de los programas de estudio, que resulten pertinentes para el contexto en que realizan su labor.

X. Definir estrategias para atender a las y los estudiantes que requieren más apoyo, a partir de la revisión permanente de los resultados de aprendizaje.

XI. Tomar decisiones basadas en la información generada en la evaluación de las acciones, metas y los objetivos del “Programa de Mejora Continua”.

Su procedimiento se da como una forma de capacitación para elevar la calidad de la enseñanza. Quiere decir, que el maestro no agota su trabajo en el salón de clases, sino que ahora tiene que trabajar en y para la escuela. Este organismo favorece la implementación del trabajo colaborativo; pues, permite que, en las reuniones de trabajo, el docente se comunique cara a cara con sus colegas. Se convierta, la escuela, en un espacio de reflexión, de compartir conocimientos, de resolver problemáticas de la enseñanza, etcétera.

El Acuerdo número 592 (2011) por el que se establece la articulación de la Educación Básica, en el Artículo segundo, en el apartado del Plan de Estudios 2011, Educación Básica. El principio pedagógico 1.4. Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje, se menciona: el trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo.

Se pretende que a través del trabajo colaborativo el grupo de docentes se adentre a un trabajo conjunto, se torne en una nueva cultura de la colaboración donde se desarraiguen tradiciones, costumbres, rutinas y procedimientos dados por la cultura del individualismo. Necesariamente la construcción de un trabajo colaborativo al interior de la escuela primaria emerge de los propósitos que marque la escuela y el trabajo de los docentes, quiere decir que es a partir de la cultura de la organización y la identidad docentes se comprende y se integra una colaboración.

Ante este planteamiento, la escuela primaria es una organización compleja que exige una vida colectiva, la adquisición de una imagen, el desarrollo de metas compartidas y el compromiso de la comunidad educativa con las acciones necesarias para alcanzarlas (Schmelkes,1998). La identidad docente se configura en el deber ser, es el sentido que se da al rol profesional, constituye un lugar privilegiado en el papel del docente.

2.2 Marco Referencial

En este apartado denominado: Marco referencial, se dan a conocer estudios realizados a partir del tema de investigación, mismo que abarca los contextos: internacional, nacional y estatal. A continuación, se presentan cada uno de ellos con referencias que concretan cada investigación que sirven como base para explicar la naturaleza del objeto de estudio.

2.2.1 Internacional

Con base al trabajo de investigación que se está realizando sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje, se vinculan los siguientes trabajos de investigación:

Roseli Rodrigues de Mello, en su artículo publicado en *Tendencias Pedagógicas* (2011), presenta una propuesta de comunidades de aprendizaje como camino metódico de transformación democrática de los centros educativos, a partir de prácticas comunicativo-dialógicas.

Esta propuesta fue aplicada en un contexto brasileño, ayudó a tomar posición en favor de un mayor diálogo y mayor democracia de los centros educativos como por el establecimiento de prácticas de aprendizaje dialógico.

Una comunidad de aprendizaje vista desde un enfoque cualitativo y en la que la participación de las familias, estudiantes y la colectividad son fundamentales porque fortalecen los colegiados ya existentes (como el Consejo de escuela, por ejemplo), y se amplía a su presencia en proceso de reflexión, de planificación y de acción.

Respecto de la perspectiva de la racionalidad comunicativa, el conocimiento instrumental que poseen los especialistas que trabajan en el sistema educativo estaría presente como un saber más, que se examina según las pretensiones de validez de los argumentos, para llegar a acuerdos que garanticen el aprendizaje de todos.

Para el desarrollo de esta propuesta se organizaron comisiones mixtas para llevar a cabo reuniones periódicas (semanales, quincenales, o mensuales), establecidas conforme a las necesidades del centro educativo, se analizan en un plano de acción y se evalúa su concretización y andamiento, para proyectar nuevas acciones.

Tales comisiones, por medio de la presencia de por lo menos uno de sus miembros, se reúnen todas, por lo menos una vez por mes para poner en análisis el andamiento general de aquella Comunidad de Aprendizaje.

Como se puede percibir, se supera el aislamiento vivido por el gestor de la escuela y de su equipo gestor, en la tarea fundamental de planificar y poner en marcha los rumbos del centro educativo.

En Lima Perú, se habla de las Comunidades de Aprendizaje Profesionales (CAP) como un espacio creado por los directores y maestros que son parte de una misma institución educativa con el objetivo de mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje partiendo de la evaluación de las prácticas docentes (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, 2022).

Por lo tanto, resulta indispensable su ejecución en el plantel para desarrollar una cultura basada en la colaboración con una visión compartida, modificando el liderazgo autoritario impartido por la directiva.

Estas redes operan bajo la hipótesis de que los conocimientos necesarios para la mejora del logro de los aprendizajes en los estudiantes están en la socialización, las revisiones y las reflexiones sobre prácticas pedagógicas de directores y docentes en los planteles educativos (MINEDU, 2021).

En definitiva, el diálogo asertivo es indispensable para mejorar la experiencia tradicional de los directores y docentes, cuando se adaptan las programaciones curriculares a las necesidades actuales de las estudiantes.

Jáuregui (2022) agrega que, la planificación y revisión del reglamento interno es indispensable para programar y ejecutar las acciones que se deben llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo para instaurar las CAP en las instituciones, manteniendo un clima laboral formidable.

En tal sentido, se recomienda organizar actividades basadas en acompañar la práctica docente y los hallazgos del aprendizaje estudiantil, pudiendo añadir otras estrategias como la observación entre pares, pasantías, entre otras.

Además, se debe realizar el seguimiento y la valoración de los procesos donde se recopila y analiza la información relacionada a la implementación de las CAP con el objetivo de que los directores y los docentes de la institución en estudio hagan sus reflexiones críticas acerca de su actuar, identificando las fortalezas y las sugerencias que ayuden con la consolidación de una cultura de trabajo colaborativo.

En esta propuesta, se considera como un aspecto importante el liderazgo, ya se caracteriza por lograr el empoderamiento de los participantes de la institución, fomentar el intelecto y la creatividad, generar comunidades de trabajo efectivas, mantener la cultura de innovación y promover la movilización, debate e intercambio de experiencias en el personal docente para articular los conocimientos y mejorar las condiciones del centro educativo, lo cual se desea lograr con la implementación de las Comunidades de Aprendizaje Profesional (CAP) (Garza y Abreu, 2021). En este sentido, se les da una gran importancia a las funciones directivas.

Dentro de las principales actividades de estas comunidades de aprendizaje se puede mencionar los talleres para desarrollar habilidades blandas, el trabajo colegiado y el seguimiento docente de forma continua.

Es así, como identificaron la gestión, visión y planificación estratégica como aspectos fundamentales, junto a procesos crítico-reflexivos que acompañan la evolución de las comunidades de aprendizaje profesional. Dentro de las dificultades resaltaron la resistencia al cambio por parte de las autoridades.

Los principales resultados evidenciaron que las CAP funcionaron como mesas de trabajo que favorecieron notablemente el logro de aprendizajes, la relación entre profesionales y la práctica pedagógica.

2.2.2 Nacional

Entre las referencias consultadas, se encontró que, en el país, hay un tema relacionado con nuestra investigación, por lo que se puede presentar la siguiente información:

En un estudio realizado en el Tecnológico de Monterrey, México, por un grupo de docentes, seleccionaron cinco escuelas primarias públicas en tres ciudades del norte de México: una en Monterrey, Nuevo León, otra en Hermosillo, Sonora, y tres en Chihuahua, Chihuahua, bajo el criterio de la aceptación y consentimiento voluntario de directivos y profesores para participar. Cada escuela fue estudiada como un caso particular.

En los cinco casos fue requisito que se tratara de escuelas comunes, que representaran en lo posible a la escuela urbana mexicana y estuvieran dispuestos a colaborar al menos durante un ciclo escolar completo. En cada escuela participaron dos investigadores que realizaron actividades de facilitadores del proceso, así como de observación, entrevistas y registro del desarrollo de las comunidades.

Este estudio surgió de la necesidad de investigar y documentar la manera en la que las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) pueden impactar en una gestión escolar innovadora, con la finalidad de contribuir en aprendizajes de calidad en los alumnos.

Se cree que a pesar de que hay mucha discusión y teorización, hay poca indagación empírica, sobre todo en escuelas públicas.

Bajo este marco y con enfoque cualitativo de casos múltiples, se estudiaron las cinco escuelas primarias públicas situadas en las ciudades de Monterrey, Hermosillo y Chihuahua, en México, buscando responder ¿Qué acontece cuando profesores y directivos se involucran en una comunidad de aprendizaje profesional para efectuar su planificación educativa?

Bajo un enfoque cualitativo, de casos múltiples, participaron directivos y profesores de cinco escuelas públicas de educación básica, en los estados de Nuevo León, Chihuahua y Sonora en México.

La investigación se inició con un seminario como detonador que permitió establecer la misión y visión de cada escuela, y acorde con estas y sus necesidades crear las temáticas de las comunidades y concretar sus acciones de planeación.

Se efectuaron observaciones participantes in situ de cada comunidad, entrevistas a profesores y directivos y revisión documental. Los hallazgos se organizaron en las fases de inicio, desarrollo y terminación del proceso de implementación de la comunidad, dentro de las cuales se identificaron las categorías: proceso de comprensión de la comunidad de aprendizaje, organización, trabajo colaborativo, facilitadores y barreras, así como los beneficios percibidos.

Se encontraron en general algunas semejanzas y diferencias en las cinco escuelas; entre las primeras destacaron las resistencias y desconcierto inicial de los profesores para trabajar en una comunidad, la sobrecarga de trabajo, el desconocimiento de metas en algunas de las escuelas, así como la falta de tiempo para participar.

Sin embargo, reconocieron haber tenido un espacio y oportunidad de interacción y comunicación para el trabajo colaborativo, y la importancia de la comunidad para aprender

y compartir, mientras que las directoras destacaron su utilidad como un medio que puede apoyar su gestión.

Cada escuela como caso particular presentó características distintivas, dado que mientras una de ellas fue exitosa en su organización y concreción de acciones en sus comunidades, otras tuvieron dificultades para obtener resultados debido a carecer de un ambiente de trabajo óptimo y liderazgo de la dirección.

Por otra parte, en un estudio realizado en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México sobre la función directiva para el fortalecimiento de la autonomía de gestión, se establece que la a figura directiva y docente constituye uno de los elementos más importantes del sistema educativo para la formación de la niñez y la juventud del país. el Instituto Nacional para la Evaluación de la educación (INEE), en su informe 2015 Los docentes en México, mencionan que, en la Reforma Educativa del año 2013, los directivos son los responsables directos del proceso enseñanza-aprendizaje.

Así mismo, el Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos los considera como los sujetos a través de quienes el Estado tendrá la posibilidad de garantizar la calidad en la educación, la idoneidad de los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la competitividad para el logro de aprendizajes de los educandos. Es así como ante las actuales reformas, la carrera directiva realizará funciones con un marco normativo regulatorio y de un cambio cultural a través de la Ley General del Servicio Profesional Docente (DOF-LGSPD, 2013).

El personal directivo es considerado uno de los personajes esenciales para el buen funcionamiento de la institución educativa, sin embargo, también es una de las figuras que todos los días se ve sometido a múltiples requerimientos de: eficiencia, capacidad,

competitividad, educación de calidad, respuesta a las exigencias de las reformas educativas y al control técnico y social de la escuela; y, además, se requiere que hoy día sea la persona que con su accionar esté atento para frenar la deserción escolar y que tenga las habilidades necesarias para motivar a la planta docente a su cargo para lograr las metas y los objetivos propuestos.

En este sentido, el personal directivo “son personas que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y unos canales formales bien definidos y que consiguen los resultados que tan racionalmente se habían previsto” (Gairín y Antúnez, 2009).

De esta manera, el paradigma de la Autonomía de Gestión en los centros educativos se refiere esencialmente a aspectos académicos (gestión del currículo o del aula), o para designar actuaciones de carácter más general, como las explica Topete (2001), en la que se involucran diversos saberes, capacidades y competencias que conducen a que la organización logre su misión.

Autonomía Escolar es la capacidad de la escuela de educación básica para mejorar el servicio que ofrece, por lo que incluye en ese proceso al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas con el propósito de contribuir a mejorar sus condiciones académicas, organizativas y administrativas (DOF-Acuerdo 717, 2014b). Lo anterior significa que la escuela debe centrar su actividad en el logro de sus objetivos y de los aprendizajes del alumnado a través de una ruta de mejora en la que se establezcan prioridades y condiciones que encaminen a los centros escolares en cuatro metas:

a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas. El objetivo de esta prioridad es asegurar que todos los niños y niñas adquieran oportunamente las herramientas elementales que les permitan aprender.

b) Normalidad Mínima de Operación Escolar. Asegurar que las escuelas cumplan con el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar, que todos los grupos dispongan de un maestro, así mismo, que todos los maestros inicien puntualmente sus actividades, que todos los alumnos asistan puntualmente a todas las clases y que todos los materiales estén disponibles para cada uno de los estudiantes y que puedan ser usados de manera sistemática.

c) Disminución del rezago y abandono escolar. Dar seguimiento puntual a los niños, niñas y adolescentes que presenten bajo desempeño educativo para otorgarles una atención focalizada, así como atender oportunamente a aquellos en los que se observen situaciones que puedan originar el abandono escolar.

d) Desarrollo de una buena convivencia escolar. Asegurar que en cada escuela se logre un ambiente favorable para el aprendizaje seguro y ordenado, que propicie el aprendizaje efectivo, la convivencia pacífica de la comunidad escolar y la formación de ciudadanos íntegros, basado en el respeto mutuo entre educandos, madres y padres de familia o tutores, docentes, directivos y personal escolar.

El objetivo de la investigación planteó identificar el alcance en el logro de los cuatro indicadores anteriores con los que se fortalece la autonomía de gestión en las escuelas de educación primaria, los hallazgos revelaron que hay dos tipos de escuela para un mismo nivel educativo, la federal y la estatal, y que en ambas, los alcances son diferenciados, lo cual revela que contrariamente a las obligación que el estado tiene por mandato constitucional de dar educación sin distinciones, encontramos que unas son “completas” y las otras “multigrado”, donde se aprecia que en estas últimas aglutinan en aulas niños y niñas de diferentes grados, son el uso de la misma plantilla docente para dar atención a varios grupos; esto, como se observó, las coloca en desventaja con las

“completas”, es decir, con las que tienen infraestructura y docentes para todos los grados y para todos los grupos.

Finalmente, los resultados indican que las estrategias para fortalecer la autonomía escolar en las escuelas de educación primaria a través de la función directiva muestran diferencias. Esto significa que estamos ante un Estado que, independientemente de tener cubierta la matricula, aún enfrenta desafíos de forma, y con ello nos referimos a los alcances en cuanto a mejoramiento continuo y al aprovechamiento máximo de los recursos, la participación, orientación, y en los resultados centrados en dos de los actores principales: los directivos y los alumnos (PIIE, S/F).

Sin duda alguna, la función directiva es fundamental, independientemente de la situación que enfrente la escuela, o bien, de los objetivos que se plantee lograr, ya que depende también de todo el personal docente que integre cada institución, sea estatal o federal, de organización completa o incompleta. En la medida en que el director de la escuela cumpla con sus funciones, podrá dirigir a su personal docente encausándolos a una mejor organización, comunicación, trabajo en equipo y colaborativo, con miras a alcanzar las metas y objetivos comunes.

2.2.3 Local

Dentro de la literatura revisada que puede tener relación con el tema de investigación se encontró la siguiente información:

Aunque no se aborda con profundidad el tema de las comunidades de aprendizaje en el marco de la Nueva Escuela Mexicana, en un estudio de investigación educativa realizado en la escuela primaria “Carlos Rivas” de la Ciudad de Bécal, Calkiní, Campeche,

se menciona, a través del programa de Escuelas de Calidad, la importancia de conformar comunidades de aprendizaje.

El Programa Escuelas de Calidad es una iniciativa de la reforma educativa de la administración federal que se concretó de manera formal el 27 de febrero de 2002, cuando se publicaron sus reglas de operación e indicadores de Gestión y Evaluación, sin embargo, comenzó a operar en el 2001.

Su principal propósito es mejorar la educación pública realizando cambios en la gestión educativa. Mejorando su cultura organizacional y el funcionamiento de esta para los estudiantes, maestros y todos los involucrados.

Proveer herramientas que mejoren la gestión educativa, desde el método de enseñanza hasta los procedimientos de evaluación. Fomentar la colaboración social de la comunidad escolar y generar los medios que motiven la financiación en la innovación de su progreso.

En este sentido, y tomando en cuenta que en los planteles escolares en que se desarrolló el Programa de Escuelas de Calidad, se observaba un mejoramiento en infraestructura, pero no existían estudios que evaluaran hasta cierto punto el modelo de gestión que se proponía y si contribuía o no a la efectiva transformación de la organización escolar en comunidades de aprendizaje.

En esta investigación, se plantea que, en una comunidad de aprendizaje cada integrante desempeña al máximo sus funciones y se integra a la colectividad para la satisfacción de las necesidades del conjunto, además, se establecen metas comunes que dirigen la actuación del grupo, mismo que es capaz de aprender de sus errores y de actuar con autonomía sin esperar las indicaciones de las autoridades inmediatas.

Dentro de las funciones del Programa, también está la de eliminar las formas tradicionales de organización consagrándose en la búsqueda de una nueva cultura de gestión, en la que todos los elementos de las instituciones (maestros, alumnos, padres de familia, personal administrativo, manual y sociedad en general) se integren para fomentar el desarrollo del plantel.

Así, aunque la gestión escolar tiene como punto de partida la escuela, no la percibe como un ente aislado sino como una unidad que requiere de apoyo por parte de todas las instancias involucradas en el proceso de transformación.

En la actualidad, se precisa una nueva cultura escolar que comprenda una toma compartida de decisiones, razonamiento crítico, una comunidad y ambiente de aprendizaje activo e interactuante para lograr objetivos y metas comunes, con un espíritu innovador, cooperativo y sobre todo, inclusivo.

Una cultura, a través de la práctica y por medio del autoaprendizaje, hará de la escuela una comunidad de aprendizaje.

Para este estudio, se seleccionó un diseño cualitativo pues es una buena herramienta para el análisis de los elementos escolares que no saltan a la vista. Además, un estudio cualitativo implica el conocimiento de la subjetividad de la escuela.

El método cualitativo que se utilizó en este estudio brindó apertura y flexibilidad durante su aplicación; los resultados no estuvieron sujetos a una rigurosa evaluación estadística.

El método de recolección de datos comprendió dos instrumentos: la observación y la entrevista, mismos que fueron las herramientas para comprender la situación del campo de estudio.

Para garantizar la confiabilidad de este estudio se recolectaron los datos evitando influir en las posturas y opiniones de los participantes, dejando que actuaran y se expresaran con naturalidad.

La determinación de la escuela primaria “Carlos Rivas” como campo de estudio obedeció a criterios de disponibilidad y a su antigüedad en el Programa Escuelas de Calidad, por lo que, se consideró que la escuela pertenecía a la segunda aplicación del programa en el estado de Campeche y que es una de las escuelas que no había servido para otros estudios sobre el desarrollo de éste. Para realizar el estudio se seleccionó una muestra compuesta por seis de los docentes que laboraban en la institución, el director de la escuela, seis alumnos, cinco padres de familia y un asesor técnico pedagógico adscrito al sector escolar.

El Programa Escuelas de Calidad construyó de manera significativa en el desarrollo de la escuela primaria en la que se aplicó el proyecto de investigación, logrando resaltar algunas características de las comunidades de aprendizaje como el respeto a los integrantes de la comunidad, la comunicación efectiva, el intercambio de ideas y las disciplinas de aprendizaje que corresponden: aprendizaje sistémico, los modelos mentales, construcción de una visión compartida, trabajo en equipo y el dominio personal (Senge, 1998). El Programa presentó una buena opción para que la escuela primaria “Carlos Rivas” inicie su transformación en una comunidad de aprendizaje, es decir, convertirse en una organización capaz de aprender por sí misma y plantearse sus propias metas.

2.3 Marco Contextual

La Escuela Primaria "Hijos de Trabajadores", se encuentra ubicado en la entidad federativa Campeche, en el municipio o delegación de Campeche, en la localidad de San Francisco de Campeche, colonia "San Rafael", con dirección: calle Vicente Guerrero entre prolongación Galeana y calle Pedro Moreno posterior a calle 4.

Se localiza en el meridiano de Greenwich: al Oeste: 90:32:5.89 W y al Norte: 19:49:36.04 N, ubicada en las siguientes coordenadas: Latitud: 19.826677 y Longitud: 90.534969.

Es un centro educativo de México, perteneciente al sector educativo Público, una institución de educación primaria con tipo de sostenimiento Federal Transferido que opera en el turno matutino y vespertino.

Actualmente, la escuela cuenta con una matrícula de 305 estudiantes, de los cuales 145 son hombres y 160 son mujeres.

Cabe señalar que, en junio de 2024, los trabajos de construcción y mantenimiento de la escuela primaria aun no concluían, ya que, con el recurso del programa de La Escuela es Nuestra, se pretendió la reconstrucción y ampliación de la barda perimetral, así como la remodelación de la cancha de usos múltiples, en espera de que los trabajos estarían culminando a finales del ciclo escolar 2023-2024.

En cuanto a la población y el ambiente, se puede decir que, culturalmente aún predominan algunas costumbres y tradiciones tales como el Día de Muertos, fiestas patronales, ferias, entre otras a actividades.

Los padres de familia son muy participativos, están pendientes de los aprendizajes de sus hijos, así como también, los apoyan para que se consolide el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el análisis de los estilos de crianza en la colonia "San Rafael", se identifica una prevalencia de enfoques permisivos entre los padres. Esta tendencia puede influir en el comportamiento de los estudiantes en el entorno escolar, donde a menudo buscan manifestar su voluntad de manera excesiva. Además, es relevante considerar que algunas de las conductas observadas en los alumnos pueden estar vinculadas a dinámicas familiares que presentan niveles de disfuncionalidad. Este contexto sugiere la necesidad de implementar estrategias educativas que promuevan un equilibrio entre la libertad de expresión y la disciplina, favoreciendo así un ambiente de aprendizaje más constructivo y colaborativo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología, es decir, la especificación de la direccionalidad del análisis del objeto de estudio mediante las herramientas metodológicas de la investigación; la forma en que ésta se desarrolla, desde la determinación del método para la recolección de datos hasta la selección de la muestra, el diseño de los instrumentos y su aplicación.

Se abordan tres rubros, tal como se muestra a continuación.

Un tipo de estudio, que se relaciona con el nivel de articulación que el investigador quiere llegar, en relación al problema planteado.

Conlleva la implementación de un diseño utilizado; que se refiere a cómo se llevará a cabo la investigación en el que se considera la selección de participantes y la recopilación de datos.

Enfoque de investigación, es decir, la estrategia general que guiará el proceso de investigación, incluyendo la selección de métodos, técnicas y procedimientos para recolectar y analizar datos.

3.1 Tipo de estudio y diseño de investigación

El desarrollo de una investigación puede pasar por diferentes etapas o niveles de distinto alcance, o bien, quedarse a nivel de alguno en particular, es decir, puede ser muy superficial o muy profundo según se requiera.

Este estudio se enmarca dentro de una adecuada comunidad de aprendizaje en donde es requisito indispensable el trabajo colaborativo, el trabajo en equipo, así como las relaciones interpersonales que no dan pie a ninguna postura individualista.

Cabe mencionar que, un factor importante para el desarrollo de las comunidades de aprendizaje está la función directiva desde el enfoque de la NEM.

Retomando el concepto de Flecha (2007), las Comunidades de Aprendizaje son un proyecto de transformación de centros educativos dirigido a la superación del fracaso escolar y la eliminación de conflictos, por tal razón, esta investigación se distingue por una apuesta por el aprendizaje dialógico mediante el trabajo en conjunto de los docentes y personal directivo con los grupos, donde el diálogo igualitario se convierte en un esfuerzo común para lograr la igualdad educativa de todas las alumnas y alumnos.

El planteamiento pedagógico eje de una comunidad de aprendizaje es la posibilidad de favorecer el cambio social y disminuir las desigualdades. Por lo que las comunidades de aprendizaje son un caso especial de colaboración y participación, que trata no sólo de implicar a las familias, sino también de abrir el centro a la comunidad (Aguado, 2005).

Por consiguiente, en función a lo planteado, la investigación titulada: “La Nueva Escuela Mexicana y la función directiva: Importancia de las comunidades de aprendizaje” se orienta hacia la investigación cuantitativa de tipo no experimental con alcance transversal, con la finalidad de encontrar soluciones al problema que enfrenta la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” turno matutino con respecto a las comunidades de aprendizaje que no se han podido concretar para beneficio de la escuela y de los estudiantes.

El diseño para utilizar en esta investigación consiste, como ya se ha mencionado, en la investigación cuantitativa no experimental. Esta, se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Se

pretende observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Por lo anterior, Hernández y Mendoza (2018) destacan que este tipo de estudios se caracteriza por la observación y análisis de variables sin la manipulación de las mismas. En este enfoque, el investigador se limita a recolectar datos y observar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, lo que permite obtener información relevante sobre las relaciones entre las variables de interés.

Según Hernández y Mendoza (2018), “la investigación no experimental es aquella en la que el investigador no tiene control sobre las variables, no las manipula y observa su comportamiento tal como se presenta en el entorno”. Esto implica que el investigador debe ser capaz de identificar y describir las variables en estudio, así como de establecer relaciones entre ellas, pero sin intervenir directamente en el proceso (P.45).

Asimismo, resaltan que “los diseños no experimentales son útiles cuando se desea conocer la realidad en su contexto natural y se busca obtener una comprensión amplia de los fenómenos” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 47). Este enfoque resulta particularmente valioso en el ámbito educativo, donde es esencial comprender cómo se desarrollan las dinámicas en las comunidades de aprendizaje sin alterar su funcionamiento habitual.

Es por esto que también se le conoce como investigación «ex post facto» (hechos y variables que ya ocurrieron), al observar variables y relaciones entre estas en su contexto. En este caso del personal inmerso en una comunidad de aprendizaje que hace falta fortalecer y que, a través de la exploración de sus experiencias y todo lo que se pueda observar dentro de ese contexto, se pueda interpretar la realidad permitiendo de este

modo, captar la complejidad y diversidad de fenómenos para obtener un análisis más acertado sobre dicha situación.

3.2 Ubicación y tiempo del estudio

El espacio donde se llevó a cabo la investigación fue en el municipio de Campeche, Campeche; en la Escuela Primaria “Hijos de Trabajadores” Turno Matutino, C.C.T.04DPR0167Z, Zona Escolar 006. Dicho objeto de estudio se ejecutó con el personal docente y directivo que labora dentro de la misma, con un total de 8 hombres y 8 mujeres.

Cabe señalar que, como consecuencia a la remodelación y construcción del edificio escolar, tanto docentes como alumnos estuvieron trabajando a distancia, por lo que se tuvo que adaptar a las necesidades de la institución. Asimismo, el tiempo estimado para el desarrollo de este proceso, fue de cinco meses de acuerdo al análisis establecido, en función a las actividades programadas durante el ciclo escolar 2023-2024.

3.3 Sujetos participantes, población y muestra.

Población: Los sujetos de estudio lo constituyeron los docentes y directivo como parte de la plantilla de la Escuela Primaria Hijos de Trabajadores de la Colonia San Rafael del municipio de Campeche, los cuales 8 son hombres y 8 son mujeres, un total de 16 personas que integran la planta docente.

Muestra: Para esta investigación, la muestra corresponde a 16 docentes, de los cuales 12 son maestros frente a grupo (7 mujeres y 5 hombres), un maestro de educación física, dos maestros de USAER (1 hombre y una mujer) y un director. Todos como parte

del personal que labora en la Escuela Primaria “Hijos de Trabajadores”, T.M. del municipio de Campeche, Campeche.

Por lo anterior, se ha decidido que la muestra para esta investigación sea no probabilística y no convencional. En este caso, el procedimiento no se basó en métodos mecánicos o electrónicos, ni en fórmulas de probabilidad; en cambio, dependió del proceso de toma de decisiones del investigador. Las muestras seleccionadas obedecen a criterios específicos relacionados con el contexto del estudio y los objetivos de la investigación.

La elección de una muestra no probabilística es adecuada en situaciones donde el investigador busca profundizar en aspectos específicos de un fenómeno, en lugar de generalizar resultados a toda una población. Esto permite obtener información más rica y contextualizada, esencial para el análisis de la función directiva en el fomento de comunidades de aprendizaje.

Además, Hernández y Fernández (2018) señalan que “el muestreo no probabilístico es útil cuando el acceso a la población es limitado o cuando se requiere un enfoque específico que no puede ser abordado a través de un muestreo aleatorio” (p. 98). En este sentido, la selección de participantes se basa en criterios de relevancia y conocimiento, lo que garantiza que los datos recolectados sean significativos para los objetivos de la investigación.

3.4 Instrumentos para acopio de información.

Con el objetivo de reconocer la importancia de las comunidades de aprendizaje para una mejor organización y toma de decisiones en esta escuela, se optó por un enfoque cuantitativo. A través de cuestionarios tipo Likert, se exploraron las experiencias y percepciones de los docentes y del personal directivo en relación con este tema, tomando como referencia la esencia de la Nueva Escuela Mexicana, que actualmente rige el sistema educativo en el nivel básico. Se recopilaron datos numéricos conforme a esta escala sobre los beneficios de contar con una adecuada comunidad de aprendizaje, la satisfacción de los participantes y otros aspectos relevantes.

De este modo, se utilizó un formulario de Google ya que, desde el mes de febrero de 2024 al mes de julio de 2024, los trabajos de remodelación del edificio escolar no habían concluido y, por indicaciones del supervisor escolar 006 a la que pertenece la escuela en donde se llevó a cabo la investigación, los docentes y alumnos trabajaron bajo la modalidad virtual y a distancia hasta que finalizaran los trabajos antes mencionados.

Asimismo, el personal docente permaneció trabajando en línea, hasta nuevo aviso, por tal razón, no fue posible tener un acercamiento personal con los docentes y demás miembros que integran la plantilla escolar.

Con la aplicación de estos formularios se obtuvo una comprensión más completa y clara al explorar las dimensiones cuantitativas, lo que facilitó un mejor análisis sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje.

Para continuar el proceso de estudio, se utilizó la selección de técnicas e instrumentos para recolectar datos, tomando en consideración el enfoque cuantitativo de la investigación, con referencia a los autores Hernández- Sampieri y Mendoza Torres

(2018, pp. 440-501), en su libro “Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta” En función de lo planteado, la técnica que se manejó es el cuestionario tipo Likert.

A continuación, se explican a detalle cada una de las propuestas de recolección de datos, con referencia al objeto de estudio:

Tipo de instrumento: Cuestionario tipo Likert.

Descripción: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, Kirby y Doran, 2016). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

En este caso, este instrumento contiene categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas, que incluyen varias opciones de respuesta. En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Gambara (2002) hace notar algo muy lógico pero que, en ocasiones, se descuida y resulta fundamental: cuando las preguntas presentan varias opciones, estas deben recoger todas las posibles respuestas.

Esta guía es utilizada para observar las respuestas de los docentes y personal directivo, rescatando de esta forma los conocimientos y percepciones sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje. El encargado de la ejecución de este instrumento es el docente frente a grupo, aplicado al resto de los docentes y director a través de un formulario de Google forms compartido por vía WhatsApp.

Estructura: Es un formato compuesto por 13 indicadores del cual, las primeras 6 pertenecen a la dimensión interpersonal y las otras 7 a la dimensión académica con tendencia organizacional. Asimismo, cada ítem contiene 4 opciones de respuestas a elegir: “Definitivamente sí”, “sí”, “no” y “definitivamente no”; valorando de esta forma la presencia o ausencia de los conocimientos que se tienen sobre las comunidades de aprendizaje de acuerdo a sus experiencias (ver anexo 1).

Objetivo: Conocer la percepción de los docentes acerca de la importancia de las comunidades de aprendizaje de la escuela primaria Hijos de Trabajadores del turno matutino.

Variables de análisis cuantitativos que se vinculan con los datos obtenidos a través de ellos:

- Relaciones interpersonales
- Toma de acuerdos
- Organización académica

Criterio de validez del instrumento: Este cuestionario y las preguntas que contiene, demuestra que mide de manera precisa la importancia de las comunidades de aprendizaje a través de las opiniones de los participantes y la coherencia con teorías existentes.

Puntaje de confiabilidad:

• Centra la atención en aspectos específicos que resulten relevantes para la evaluación del docente.

• Promueve la objetividad, ya que permite identificar diferentes aspectos de la dinámica al interior de la escuela.

• Incluir indicadores que permitan valorar la importancia de las comunidades de aprendizaje en el trabajo entre el personal docente, administrativo y directivo.

Tipo de instrumento: Escala de Likert.

Descripción: Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación al sujeto y se le solicita que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada posibilidad de respuesta se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su resultado total, al sumar las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Este instrumento dirigido al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de la escuela (PAAE), es utilizado para observar sus respuestas, rescatando de esta forma los conocimientos y percepciones sobre las comunidades de aprendizaje. El encargado de la ejecución de este instrumento es el docente frente a grupo, aplicado a través de un formulario de Google compartido por un enlace vía WhatsApp.

Estructura: Es un formato que contiene 11 ítems en forma de preguntas cerradas utilizando una escala tipo Likert. Cada pregunta presenta una declaración, seguida de una escala de opciones numeradas del 1 al 5, en donde 1 corresponde a “nada de acuerdo”, 2 a “poco de acuerdo”, 3 “bastante de acuerdo” y 4 “muy de acuerdo”. Los participantes deben seleccionar un número que mejor refleje su opinión o experiencia en relación con la declaración o pregunta presentada. Las respuestas proporcionadas en la escala Likert permitirán cuantificar las opiniones o experiencias de los intervenidos en relación con las comunidades de aprendizaje de la escuela en la que se desempeñan como PAAE y su intervención en las mismas (ver anexo 2).

Objetivo: Conocer la percepción del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de la escuela Hijos de Trabajadores T.M. sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje.

Variables de análisis cuantitativos que se vinculan con los datos obtenidos a través de ellos:

• Participación activa

• Relación entre PAAE y docentes

• Función de director.

Criterio de validez del instrumento: El contenido de estas preguntas aborda adecuadamente los aspectos relevantes sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje académico y social de los estudiantes de primaria a través de las opiniones de los padres de familia externando el rendimiento académico y social de sus hijos con medidas objetivas como calificaciones escolares, entre otros aspectos.

Puntaje de confiabilidad:

• Centra la atención en aspectos específicos de la importancia de las comunidades de aprendizaje, así como las relaciones interpersonales.

• Las instrucciones son claras y utiliza una escala tipo Likert para las respuestas, lo que facilita a los padres comprender cómo responder y proporcionar retroalimentación consistente.

3.5 Procedimientos.

Este estudio implicó llevar a cabo las siguientes acciones:

En un primer momento, se dedicó atención a algunas conductas observadas en distintos momentos y situaciones del personal docente durante el desarrollo de actividades

de organización y académicas, por ejemplo: la falta de acuerdos, toma de decisiones de manera colectiva y el trabajo individualista. De este modo, se enfocó en las dificultades para trabajar en comunidades de aprendizaje con el propósito de realizar este estudio de investigación.

A partir de lo anterior, se determinó que en la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” turno matutino, ubicada en la ciudad de San Francisco de Campeche, es difícil unificar criterios entre todo el personal docente cuando se trata de tomar acuerdos en relación con la organización del trabajo escolar, por lo que, repercute en el desarrollo de las funciones directivas en la escuela, así como en el logro de los aprendizajes de los alumnos; además, de que se ha observado que la mayoría de los docentes mantienen posturas individualistas obstaculizando el trabajo colaborativo y en equipo.

Por tal motivo, eligieron algunas estrategias para el fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje de la escuela, sobre todo, para motivar a todo el personal adscrito a la escuela para el logro de objetivos de manera conjunta.

Considerando lo anterior, se estableció, que se aplicaría un plan de acción que integra diferentes actividades en las que se involucra todo el personal de la escuela durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar y en actividades producto de los proyectos educativos que favorecen un ambiente armónico laboral dentro de las comunidades de aprendizaje. Una vez estructurado el trabajo, se llevó a cabo su aplicación; de las cuales serán valoradas por herramientas de evaluación, que permitan comprender el logro alcanzado.

Es importante mencionar que dichas actividades estarán apegadas a los principios y orientaciones del Plan y programa 2022 correspondiente a la NEM.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Análisis de los resultados

Para el análisis de datos, de acuerdo con la información recabada se utilizó un software llamado “Jamovi”, de código abierto, diseñado para datos estadísticos facilitando la realización de análisis de las variables correspondientes a este trabajo de investigación. Jamovi es una hoja de cálculo avanzada que permite la realización de cálculos estadísticos complejos de una manera sencilla y eficiente, utiliza R como la infraestructura subyacente y aprovecha todas sus ventajas.

Incluye herramientas para realizar la mayoría de las pruebas estadísticas más clásicas en ciencias sociales, así como las pruebas más avanzadas que se pueden implementar utilizando R, y como interfaz una hoja de cálculo con capacidades avanzadas para manipular datos, incluyendo operaciones de filtrado, selección, combinación, etcétera. También incluye la opción de instalar módulos adicionales para realizar tareas más específicas, como “modelos bayesianos” o “análisis visual”, entre otros.

Una de las características interesantes de “Jamovi” es que ha sido adoptada como una herramienta para la enseñanza de la estadística, y ha generado una comunidad en torno a la aplicación, lo que ha producido diferentes recursos didácticos, en forma de ejemplos, manuales, cursos en línea, etcétera.

Asimismo, se utilizó Google forms y Excel como herramienta para la interpretación de resultados mediante gráficos.

A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos aplicados de acuerdo con la metodología que se consideró para este estudio.

Se aplicaron dos cuestionarios, uno para los docentes y directivo y uno para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE). El primer cuestionario denominado: “Comunidades de aprendizaje”[9] se aplicó con el objetivo de conocer la percepción de los docentes y personal directivo acerca de la importancia de las comunidades de aprendizaje y las funciones directivas, se aplicó el cuestionario tipo Likert a través de Google forms conformado por 13 reactivos, cuyos resultados se proporcionaron por la plataforma Google forms de manera predeterminada a través de gráficas de pastel.

Este cuestionario solo fue resuelto por 10 de 14 personas y, en función a los datos recabados, se pudo determinar lo siguiente:

1. Las comunidades de aprendizaje son espacios donde se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los que la integran. ¿Considera usted que el centro de trabajo donde desempeña sus funciones docentes es el espacio adecuado para tal fin?

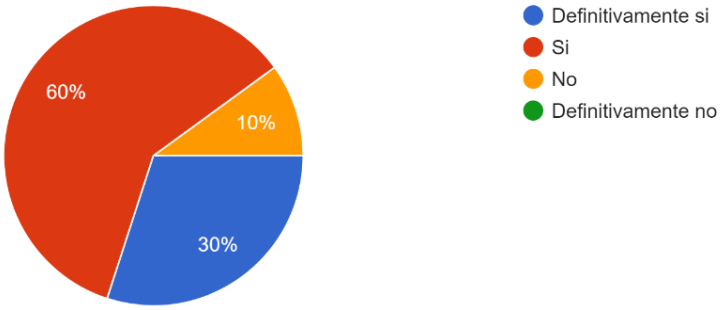
Tabla 1. Las comunidades como espacio de aprendizajes.

Frecuencias de Pregunta 1

Pregunta 1	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	6	60.0 %	60.0 %
Si	3	30.0 %	90.0 %
No	1	10.0 %	100.0 %

[9] Para consultar el cuestionario, acceder en el siguiente enlace https://forms.gle/hqzK6YSMyxK629GL7

Fig. 1. Las comunidades como espacio de aprendizaje.



En la pregunta uno sobre las comunidades de aprendizaje como espacios de colaboración, seis personas respondieron que definitivamente sí es un espacio de colaboración en el que además se realiza el intercambio de conocimientos entre las personas que lo integran, tres solamente contestaron que sí y solo uno dijo que no es un espacio propicio para la colaboración e intercambio de conocimientos.

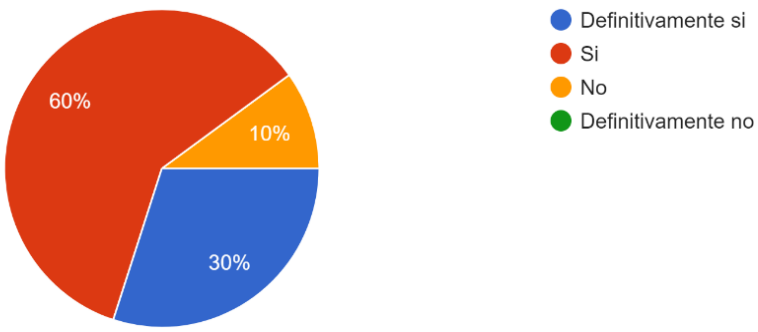
2. Según la definición de comunidad de aprendizaje, ¿Participa usted de manera activa dentro la misma para llevar a cabo el proceso educativo de la escuela?

Tabla 2. Participación activa en las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 2

Pregunta 2	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	6	60.0 %	60.0 %
Si	1	10.0 %	70.0 %
No	3	30.0 %	100.0 %

Fig. 2. Participación activa en las comunidades de aprendizaje.



De igual forma, se analizó, según el concepto de comunidades de aprendizaje, si los docentes participan activamente dentro de la misma para llevar a cabo el proceso educativo de la escuela. Tal como se aprecia en la gráfica y en la tabla dos, la parte que predomina más, indica que, sí participan, seguidamente, definitivamente si y la minoría respondió que no participa de manera activa.

3. ¿La dinámica de trabajo entre los miembros de la comunidad de aprendizaje de su escuela favorece la confianza y la comunicación?

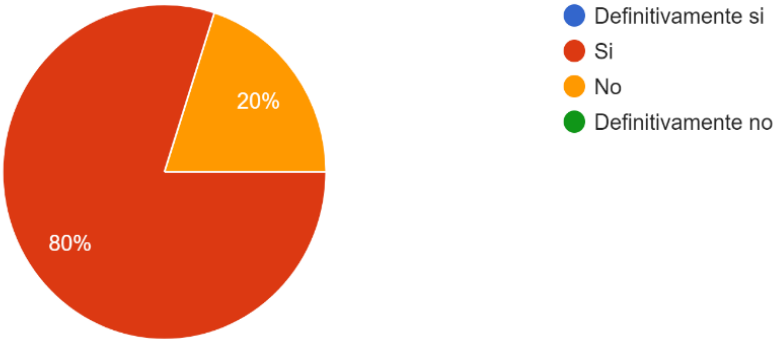
Tabla 3. Dinámica de trabajo entre los miembros de la comunidad de aprendizaje

Frecuencias de Pregunta 3

Pregunta 3	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si	8	80.0 %	80.0 %
Si	2	20.0 %	100.0 %

.

Fig. 3. Dinámica de trabajo entre los miembros de la comunidad de aprendizaje.



También se analizó si la dinámica de trabajo entre los miembros de la comunidad de aprendizaje de la escuela favorece la confianza y la comunicación entre los mismos. Por lo tanto, en la gráfica y en la tabla tres, se puede apreciar que ocho de cada 10 respondieron únicamente que sí y dos contestaron que no.

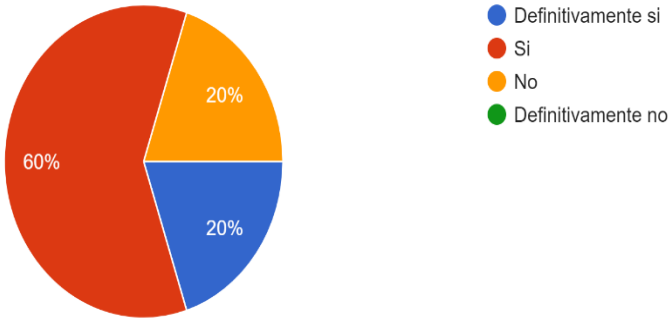
4. ¿Considera que la interacción del director de la escuela entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje es efectiva?

Tabla 4. Prevalencia de la interacción del director entre los miembros de la comunidad de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 4

Pregunta 4	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	6	60.0 %	60.0 %
Si	2	20.0 %	80.0 %
No	2	20.0 %	100.0 %

Fig. 4. Prevalencia de la interacción del director entre los miembros de la comunidad de aprendizaje.



Se analizó sobre la interacción del director de la escuela entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje es efectiva, por lo que en la tabla 4 se muestra que 6 opinaron que las relaciones entre el director y los miembros de la comunidad escolar definitivamente sí es efectiva, dos expresaron que si es efectiva y dos dijeron que no es efectiva.

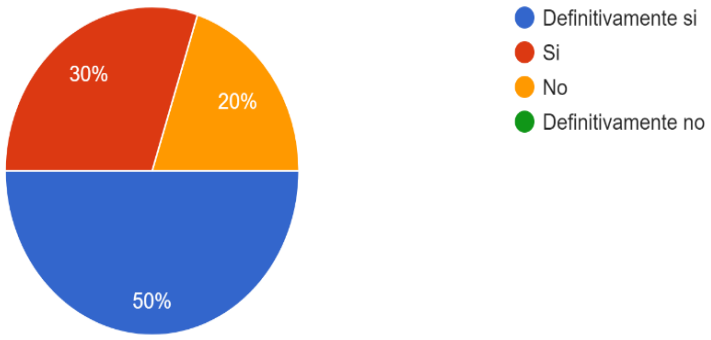
5. Según su opinión, ¿el director y el personal docente trabajan para implementar la NEM y las comunidades de aprendizaje?

Tabla 5. Prevalencia del trabajo del director y personal de la escuela para implementar la NEM y las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 5

Pregunta 5	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si	5	50.0 %	50.0 %
Si	3	30.0 %	80.0 %
No	2	20.0 %	100.0 %

Fig. 5. Prevalencia del trabajo del director y personal de la escuela para implementar la NEM y las comunidades de aprendizaje.



En cuanto al trabajo que realiza el director y el personal de la escuela para implementar la NEM y las comunidades de aprendizaje, se demuestra que, cinco personas respondieron que, definitivamente si se implementa la NEM y las comunidades de aprendizaje en la escuela, tres contestaron que sí y dos que no se implementan.

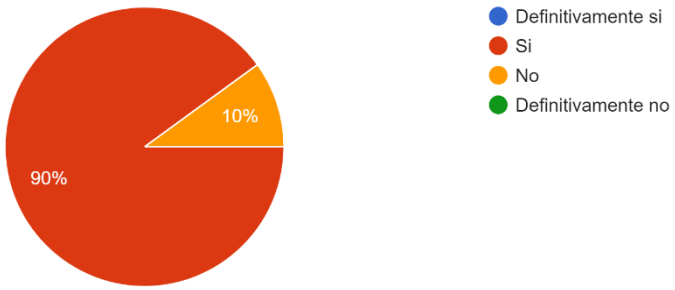
6. ¿Cree usted que las comunidades de aprendizaje en su escuela establecen relaciones positivas y constructivas con sus compañeros para el éxito académico?

Tabla 6. Relaciones positivas y constructivas que se establecen en la escuela.

Frecuencias de Pregunta 6

Pregunta 6	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si	9	90.0 %	90.0 %
Si	1	10.0 %	100.0 %

Fig. 6. Relaciones positivas y constructivas que se establecen en la escuela.



Sobre el establecimiento de relaciones positivas y constructivas, en la gráfica se presenta a través de la parte más sombreada que nueve dijeron que si y solo una persona dijo que no.

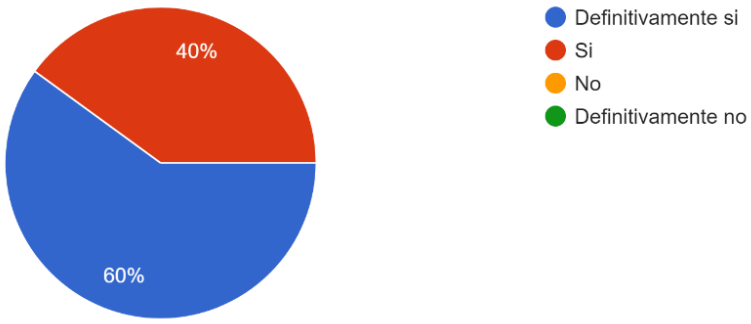
7. ¿Está usted de acuerdo en que la idea de crear comunidades de aprendizaje dentro de la escuela puede mejorar el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias docentes?

Tabla 7. Prevalencia de la idea de crear comunidades de aprendizaje dentro de la escuela.

Frecuencias de Pregunta 7

Pregunta 7	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	4	40.0 %	40.0 %
Si	6	60.0 %	100.0 %

Fig. 7. Prevalencia de la idea de crear comunidades de aprendizaje dentro de la escuela.



Se analizó la idea de crear comunidades de aprendizaje dentro de la escuela para un posible mejoramiento del trabajo en equipo e intercambio de experiencias docentes, por lo que, la tabla siete demuestra que cuatro de cada 10 personas consideran que sí es posible mejorar el trabajo en equipo e intercambio de experiencias docentes, mientras que seis de cada 10 expresó que definitivamente sí es posible mejorar el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias docentes.

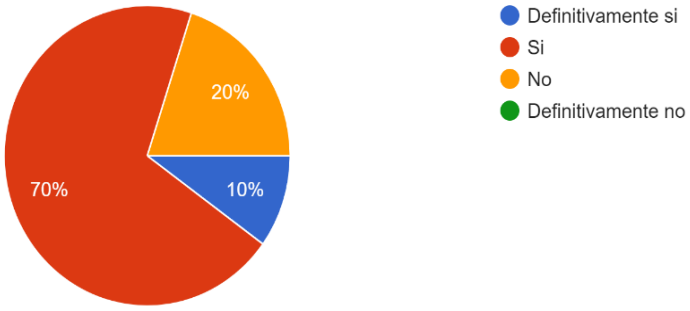
8. ¿Tiene una buena impresión de las comunidades de aprendizaje con respecto a la toma de decisiones y políticas académicas de su escuela?

Tabla 8. Impresión de las comunidades de aprendizaje respecto a la toma de decisiones y políticas académicas de la escuela.

Frecuencias de Pregunta 8

Pregunta 8	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	7	70.0 %	70.0 %
Si	2	20.0 %	90.0 %
No	1	10.0 %	100.0 %

Fig. 8. Impresión de las comunidades de aprendizaje respecto a la toma de decisiones y políticas académicas de la escuela.



También se analizó la impresión de las comunidades de aprendizaje respecto a la toma de decisiones y políticas académicas de la escuela. En la tabla y gráfico, se puede apreciar que, la mayoría sí tiene buena impresión, seguido de no tienen buena impresión y, por último, definitivamente sí tienen buena impresión.

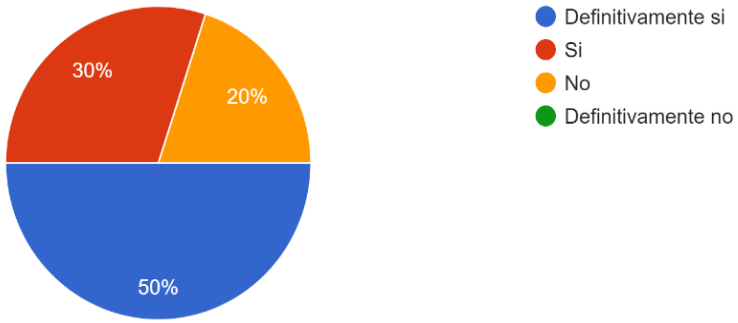
9. Para reconocer la importancia de la función directiva en el fomento y apoyo de las comunidades de aprendizaje, ¿se ha sentido apoyado/a por el director de la escuela cuando ha tenido alguna dificultad o problema?

Tabla 9. Importancia de la función directiva en el fomento y apoyo de las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 9

Pregunta 9	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	3	30.0 %	30.0 %
Si	2	20.0 %	50.0 %
No	5	50.0 %	100.0 %

Fig. 9. Importancia de la función directiva en el fomento y apoyo de las comunidades de aprendizaje.



Se analizó la importancia de la función directiva en el apoyo y fomento de las comunidades de aprendizaje. En la tabla y gráfico, se muestran que de 10 personas que respondieron, tres dijeron que la función directiva “Definitivamente sí es importante”, dos contestaron que “sí es importante” y dos personas que “no es importante”.

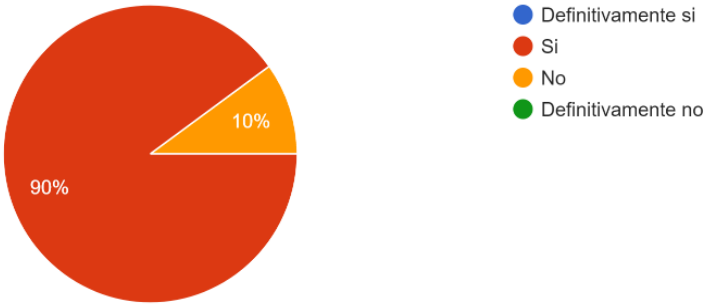
10. ¿Considera usted que se ha logrado promover la diversidad de ideas y perspectivas, contribuyendo a un aprendizaje más completo y enriquecedor en el ámbito académico?

Tabla 10. Prevalencia de la promoción de ideas y perspectivas.

Frecuencias de Pregunta 10

Pregunta 10	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si	9	90.0 %	90.0 %
Si	1	10.0 %	100.0 %

Fig. 10. Prevalencia de la promoción de ideas y perspectivas.



También se analizó lo que piensan los docentes en cuanto a lo que cada uno ha realizado con respecto a la promoción de la diversidad de ideas y perspectivas, contribuyendo a un aprendizaje más completo y enriquecedor en el ámbito académico. En tal sentido, en el gráfico, se muestra en la parte más sombreada, que, nueve de las 10 personas que respondieron la encuesta respondieron que, sí promueven la diversidad de ideas y perspectivas, así como la contribución de un aprendizaje completo y enriquecedor, mientras que una persona dijo que no promueve lo antes mencionado.

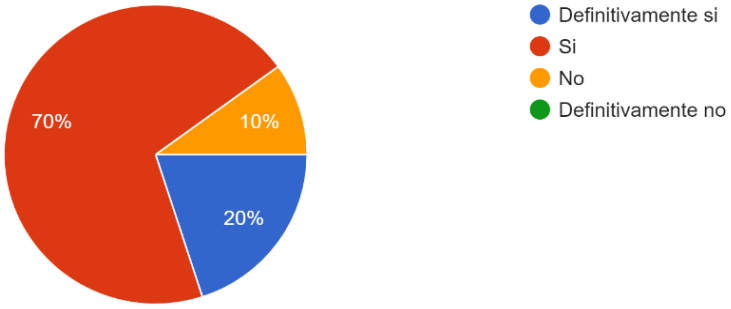
11. ¿Ha contribuido a la toma de decisiones y acuerdos sobre temas que involucran directamente a los miembros de la comunidad de aprendizaje y a la escuela?

Tabla 11. Prevalencia de la toma de decisiones y acuerdos.

Frecuencias de Pregunta 11

Pregunta 11	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si	2	20.0 %	20.0 %
Si	7	70.0 %	90.0 %
No	1	10.0 %	100.0 %

Fig. 11. Prevalencia de la toma de decisiones y acuerdos.



De igual manera, se analizó la toma de decisiones y acuerdos que involucran directamente a los miembros de la comunidad de aprendizaje en la escuela, por lo que en la tabla 11, se puede constatar que dos de cada 10 respondieron “Definitivamente sí”, siete de cada 10, dijo que “sí”, mientras que, uno de cada diez contestó que “no”.

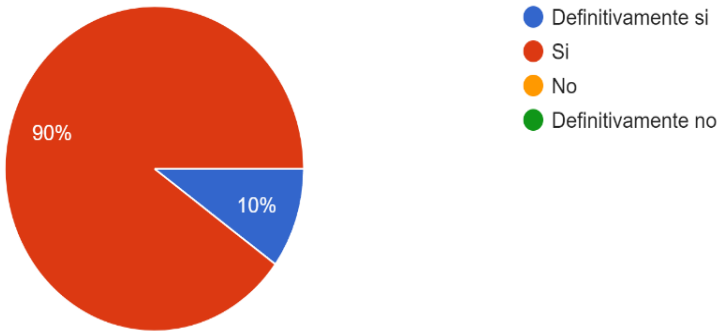
12. ¿Ha trabajado usted con grupos afines para la consecución de estos objetivos dando lo mejor de sí mismo?

Tabla 12. trabajo con grupos afines para la consecución de objetivos.

Frecuencias de Pregunta 12

Pregunta 12	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si (2)	9	90.0 %	90.0 %
Si	1	10.0 %	100.0 %

Fig. 12. trabajo con grupos afines para la consecución de objetivos.



Se analizó el trabajo con grupos afines para la consecución de objetivos, tal y como se muestra en la tabla 12 en el que es evidente que, nueve de cada 10 docentes respondió que sí ha trabajado con grupos afines para la consecución de objetivos, mientras que, solo una persona indicó que definitivamente sí.

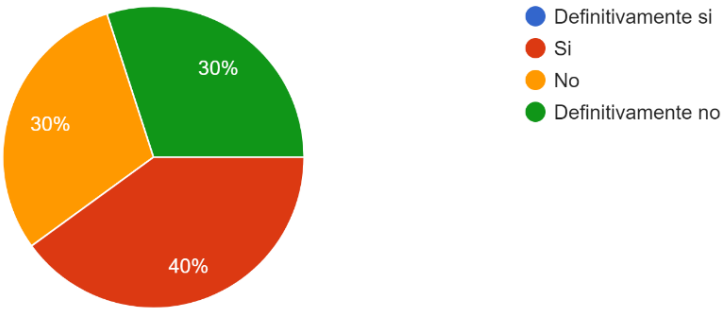
13. ¿Considera usted que ha participado en su centro de trabajo bajo ciertas posturas individualistas, evitando así el trabajo colaborativo limitándose solo a un subgrupo entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje?

Tabla 13. Trabajo bajo posturas individualistas

Frecuencias de Pregunta 13

Pregunta 13	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente si	4	40.0 %	40.0 %
Si	3	30.0 %	70.0 %
No	3	30.0 %	100.0 %

Fig. 13. Trabajo bajo posturas individualistas



También se analizó la opinión personal de los docentes en cuanto a la participación en el centro de trabajo bajo ciertas posturas individualistas, evitando así el trabajo colaborativo, limitándose solo a un subgrupo entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje. De tal manera que, en el gráfico, se puede notar que la porción más grande de la gráfica representa a los docentes que si han participado bajo ciertas posturas individualistas, mientras que, las dos partes sobrantes, con la misma cantidad, por un lado, uno indica que no trabajan bajo ciertas posturas individualistas, por el otro, definitivamente no.

En cuanto al segundo cuestionario denominado: “Importancia de las comunidades de aprendizaje”[10] que se aplicó al Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (intendentes, secretaria administrativa y prefecta), fue con el objetivo de conocer la percepción de dicho personal sobre la importancia de las comunidades de aprendizaje. Cabe señalar que, en este cuestionario tipo Likert con 11 ítems, en algunas se menciona la importancia de la función directiva para generar las comunidades de aprendizaje.

[10]Para consultar el cuestionario, acceder al siguiente enlace https://forms.gle/3v1xKjsKf4Eu8jzm8

Asimismo, los resultados que arrojó la plataforma Google forms para este cuestionario, fue a través de gráfica de barras.

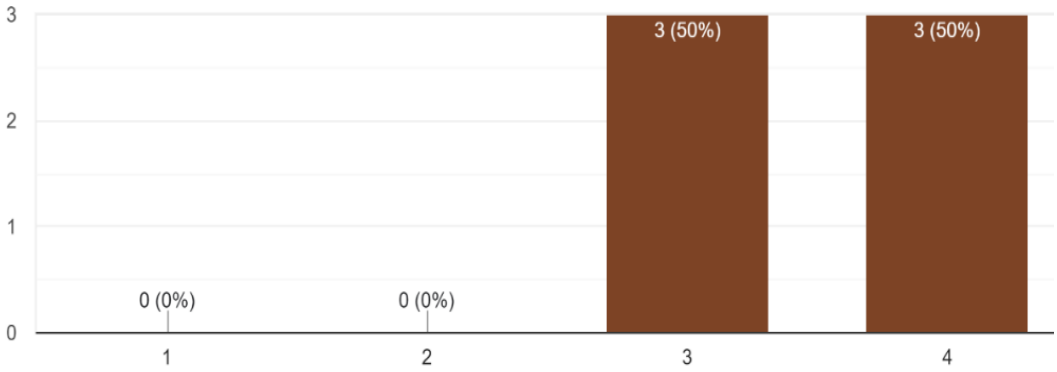
1. Las comunidades de aprendizaje son espacios en donde se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los que la integran. Por lo tanto, el centro de trabajo donde usted desempeña sus funciones es un espacio para tal fin.

Tabla 1. El centro de trabajo como un espacio para la colaboración y el intercambio de conocimientos.

Frecuencias de Pregunta 1

Pregunta 1	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bastante de acuerdo	3	50.0 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig.1 El centro de trabajo como un espacio para la colaboración y el intercambio de conocimientos.



En primera instancia, se reconoció que las comunidades de aprendizaje son espacios donde se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los

que la integran. Por lo tanto, se analizó la percepción del centro de trabajo como un espacio para tal fin. En tal sentido, en la tabla uno se muestra que, de las seis personas encuestadas, tres dijeron estar bastante de acuerdo, mientras que las otras tres dijeron estar muy de acuerdo en que el centro de trabajo donde desempeñan sus funciones es un espacio en donde se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos.

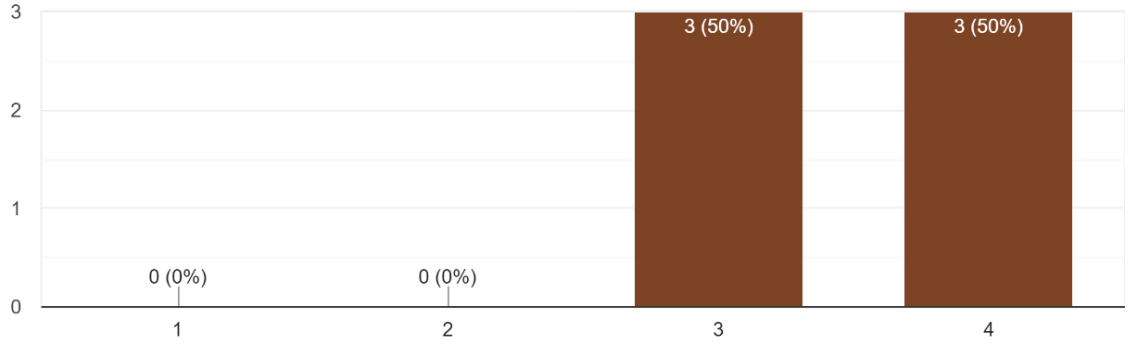
2. La dirección de la escuela promueve activamente la participación del Personal Administrativo, de Apoyo y Asistencia a la Educación en actividades relacionadas con las comunidades de aprendizaje.

Tabla 2. Prevalencia del director de la escuela en la promoción de la participación activa del PAAE en actividades relacionadas con las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 2

Pregunta 2	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bastante de acuerdo	3	50.0 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 2. Prevalencia del director de la escuela en la promoción de la participación activa del PAAE en actividades relacionadas con las comunidades de aprendizaje.



Se analizó la promoción de la dirección de la escuela en la participación activa del PAAE en actividades relacionadas con las comunidades de aprendizaje, por lo que, en la tabla dos se visualiza que tres de las seis personas encuestadas respondieron estar bastante de acuerdo, mientas que las otras tres dijeron estar muy de acuerdo en que el director de la escuela promueve la participación activa del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación en lo antes mencionado.

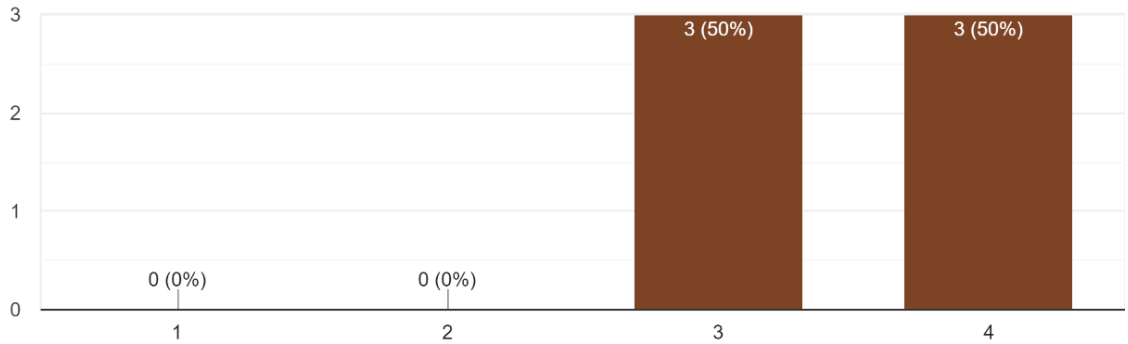
3. Como PAAE, contribuyo al ambiente de colaboración y apoyo dentro de la escuela.

Tabla 3. Sobre la contribución de los PAAE al ambiente de colaboración y apoyo dentro de la escuela.

Frecuencias de Pregunta 3

Pregunta 3	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bastante de acuerdo	3	50.0 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 3. Sobre la contribución de los PAAE al ambiente de colaboración y apoyo dentro de la escuela.



Con respecto a la pregunta 3 sobre los PAAE y su contribución al ambiente de colaboración y apoyo dentro de la escuela. Se demuestra en el gráfico y en la tabla 3 que tres están bastante de acuerdo y tres están muy de acuerdo.

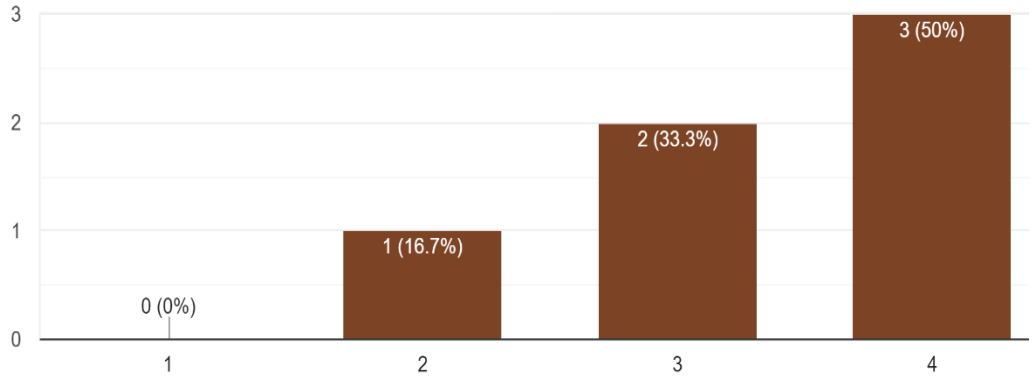
4. El director de la escuela brinda los recursos y apoyo necesarios para que el PAAE pueda participar activamente en las actividades de aprendizaje.

Tabla 4. Prevalencia del director de la escuela al brindar los recursos y apoyos necesarios para que el PAAE participe activamente en las actividades de aprendizaje

Frecuencias de Pregunta 4

Pregunta 4	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Poco de acuerdo	1	16.7 %	16.7 %
Bastante de acuerdo	2	33.3 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

. Fig. 4. Prevalencia del director de la escuela al brindar los recursos y apoyos necesarios para que el PAAE participe activamente en las actividades de aprendizaje.



De igual forma, se analizó si el director de la escuela brinda los apoyos necesarios para que el PAAE pueda participar activamente en las actividades de aprendizaje. Por lo

tanto, en la tabla cuatro se muestra que una persona está poco de acuerdo, dos personas están bastante de acuerdo y tres personas están muy de acuerdo.

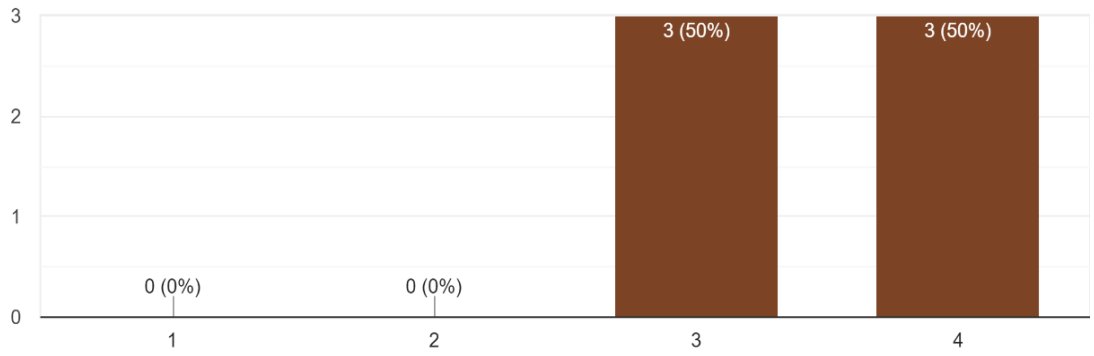
5. Considero que las comunidades de aprendizaje tienen un impacto positivo en mi trabajo diario como miembro del PAAE.

Tabla 5. Prevalencia del impacto positivo de las comunidades de aprendizaje en el trabajo diario del PAAE.

Frecuencias de Pregunta 5

Pregunta 5	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bastante de acuerdo	3	50.0 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 5. Prevalencia del impacto positivo de las comunidades de aprendizaje en el trabajo diario del PAAE.



También se analizó sobre el impacto positivo que tienen las comunidades de aprendizaje en el trabajo diario del PAAE. Por lo que, en la tabla cinco, se puede apreciar que tres de cada seis personas indicaron estar bastante de acuerdo y, las otras tres dijeron estar muy de acuerdo.

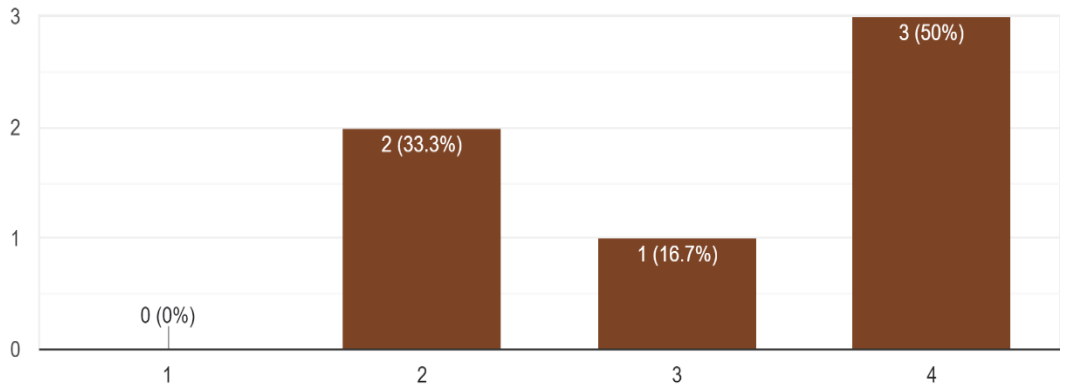
6. El director de la escuela me comunica de manera clara y efectiva los objetivos y beneficios de las comunidades de aprendizaje cuando así se requiere.

Tabla 6. El director comunica de manera clara y afectiva los objetivos de las comunidades de aprendizaje al PAAE.

Frecuencias de Pregunta 6

Pregunta 6	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Poco de acuerdo	2	33.3 %	33.3 %
Bastante de acuerdo	1	16.7 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 6. El director comunica de manera clara y afectiva los objetivos de las comunidades de aprendizaje al PAAE.



En cuanto a la forma en que el director de la escuela comunica al PAAE los objetivos y beneficios de las comunidades de aprendizaje cuando se requiere, se puede decir entonces que, dos personas respondieron estar poco de acuerdo, una persona dijo estar bastante de acuerdo, mientras que tres personas indicaron estar muy de acuerdo en que

el director comunica de manera clara y efectiva los objetivos y beneficios de las comunidades de aprendizaje, tal y como se muestra en la tabla seis.

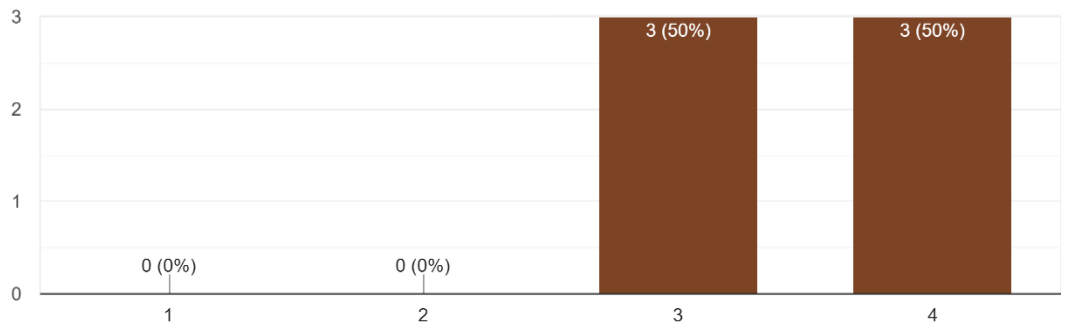
7. Me siento motivado/a para participar en actividades de formación y desarrollo relacionadas con las comunidades de aprendizaje.

Tabla 7. Prevalencia de la motivación que recibe el PAAE para participar en las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 7

Pregunta 7	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bastante de acuerdo	3	50.0 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 7. Prevalencia de la motivación que recibe el PAAE para participar en las comunidades de aprendizaje.



Sobre la motivación que recibe el PAAE para participar en actividades de formación y desarrollo relacionadas con las comunidades de aprendizaje, se puede decir que, en la

gráfica, ambas barras se ubican en la misma proporción, lo que significa que, tres personas respondieron estar bastante de acuerdo y tres dijeron estar muy de acuerdo.

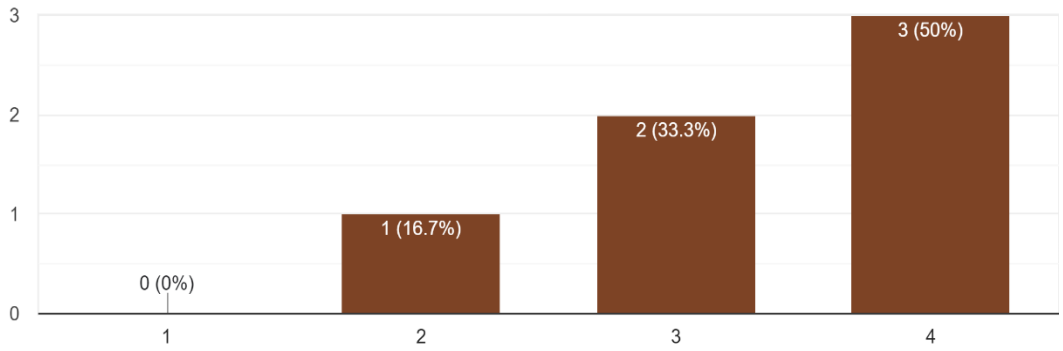
8. Creo que mi contribución en el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje es valorada por los docentes y director de la escuela.

Tabla 8. Contribución en el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 8

Pregunta 8	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Poco de acuerdo	1	16.7 %	16.7 %
Bastante de acuerdo	2	33.3 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 8. Contribución en el funcionamiento de las comunidades de aprendizaje.



Se analizó si la contribución del PAAE y funcionamiento de las comunidades de aprendizaje son valoradas por los docentes y el director de la escuela. En tal sentido, como se muestra en la tabla ocho, una persona dijo estar poco de acuerdo con esta afirmación,

dos personas contestaron que están bastante de acuerdo y tres respondieron estar muy de acuerdo.

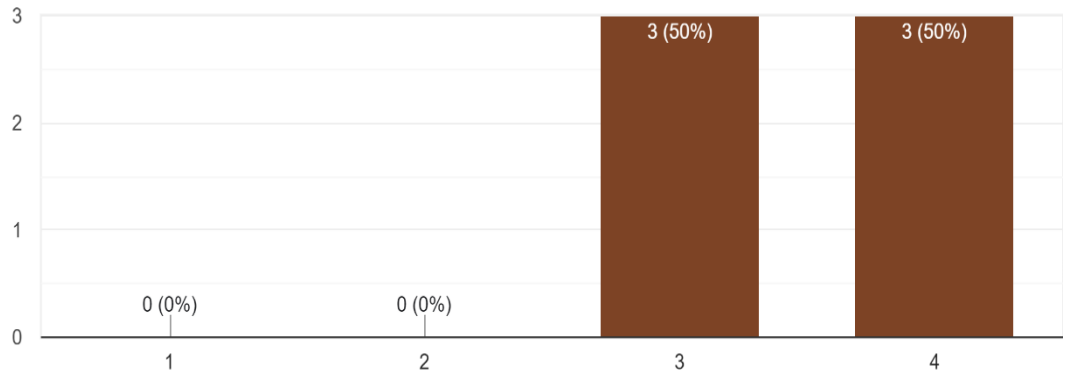
9. El director de la escuela fomenta un ambiente de respeto y colaboración entre los miembros del personal, incluyendo el PAAE.

Tabla 9. El director de la escuela fomenta un ambiente de respeto y colaboración.

Frecuencias de Pregunta 9

Pregunta 9	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bastante de acuerdo	3	50.0 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 9. El director de la escuela fomenta un ambiente de respeto y colaboración.



También se analizó si el director de la escuela fomenta un ambiente de respeto y colaboración entre los miembros del personal, incluyendo al PAAE En la tabla nueve se muestra que tres personas dijeron estar bastante de acuerdo y tres muy de acuerdo.

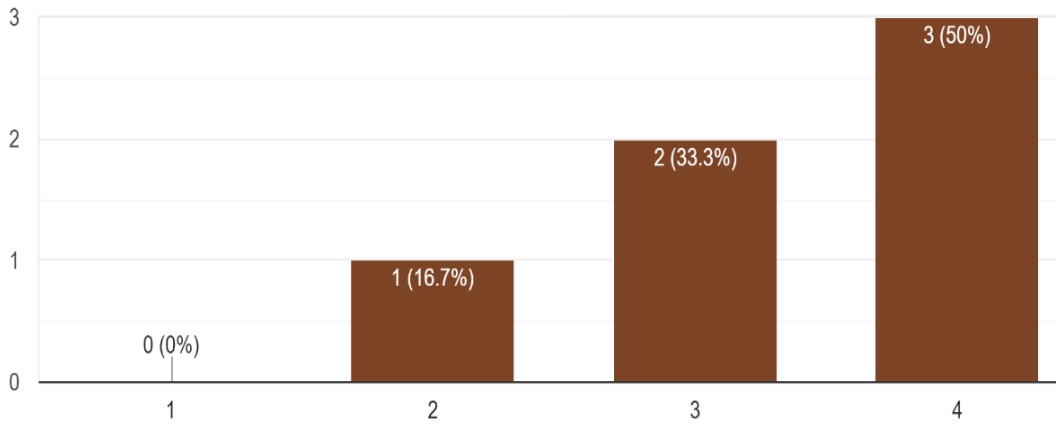
10.Las comunidades de aprendizaje ofrecen oportunidades para que los PAAE compartan sus experiencias y conocimicntos para beneficiar a la comunidad escolar.

Tabla 10. Sobre las oportunidades que ofrecen las comunidades de aprendizaje para que el PAAE.

Frecuencias de Pregunta 10

Pregunta 10	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Poco de acuerdo	1	16.7 %	16.7 %
Bastante de acuerdo	2	33.3 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 10. Sobre las oportunidades que ofrecen las comunidades de aprendizaje para que el PAAE.



De igual manera, se analizó si las comunidades de aprendizaje ofrecen oportunidades para que el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación comparta sus experiencias y conocimientos para beneficiar a la comunidad escolar. Por lo tanto, en la

tabla 10 se aprecia que una persona está poco de acuerdo, dos bastante de acuerdo y tres, muy de acuerdo.

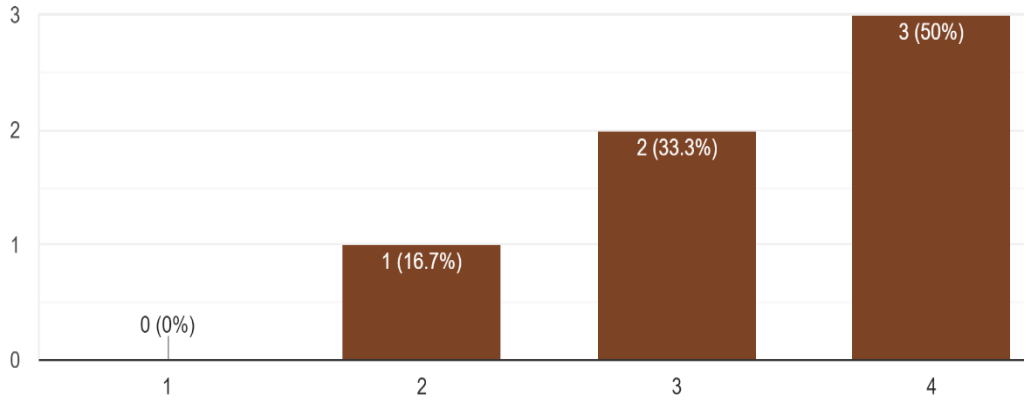
11.Me siento parte integral de la comunidad escolar y cree que mi contribución es importante para el éxito de las comunidades de aprendizaje.

Tabla 11. Importancia de las contribuciones del PAAE para el éxito de las comunidades de aprendizaje.

Frecuencias de Pregunta 11

Pregunta 11	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Poco de acuerdo	1	16.7 %	16.7 %
Bastante de acuerdo	2	33.3 %	50.0 %
Muy de acuerdo	3	50.0 %	100.0 %

Fig. 11. Importancia de las contribuciones del PAAE para el éxito de las comunidades de aprendizaje



Por último, se analizó la importancia de la contribución del PAAE dentro de las comunidades de aprendizaje y cómo parte integral de la misma. Así, en la tabla. 11, se

puede apreciar que una persona está poco de acuerdo en que su contribución es importante, dos personas están bastante de acuerdo y tres dijeron estar muy de acuerdo.

Asimismo, después de haber analizado cada uno de los cuestionarios, se puede decir, entonces, que:

- No todo el personal docente se involucra dentro de las comunidades de aprendizaje.
- Más del 50% de los docentes participa, no por convicción, sino porque el director se lo pide, y lo hacen por cumplimiento.
- Entre el 30% y 40% de la muestra, ha indicado una alta probabilidad de que algo está sucediendo o que no se logra el objetivo ideal para que las comunidades de aprendizaje a través de la función directiva, sean más efectivas.
- Aunque el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación se considere dentro de las comunidades de aprendizaje, el 50 % de este personal solo está de acuerdo en integrarse porque así se los indica el director de la escuela.

4.2 Discusión

Sin lugar a duda, una escuela que asume la tarea de mejorar es aquella donde todos sus integrantes plantean sus metas en objetivos comunes, incluidos aquellos roles que muchas veces parecen ser antagónicos, como los de profesores y directivos.

Constituir Comunidades de aprendizaje, muchas veces no resulta fácil, por lo que es necesario no solamente retomar culturas de trabajo cooperativo y ambientes sanos,

sino también considerar las funciones directivas como eje rector de todo lo que acontezca en la escuela, saber dirigir, guiar y encaminar todos los procesos que impliquen mejorar cada aspecto relacionado con la institución educativa, para el desarrollo profesional y el aprendizaje de los alumnos.

Entre los hechos que no se esperaron desde un principio al desarrollar esta investigación, fue que estaríamos trabajando a distancia debido a la construcción y mantenimiento del edificio escolar que, desde el mes de febrero, hasta la fecha, no se han dado indicaciones de regresar a las aulas. Todos los docentes, determinaron trabajar de acuerdo a sus necesidades, algunos en sesiones virtuales, otros, con cuadernos de trabajo, por vía WhatsApp, etcétera.

Sin embargo, los únicos días que se asistió a la escuela, fueron los días viernes o jueves (según las necesidades de cada docente), para recibir trabajos, aun así, no coincidíamos todos los docentes y personal de la escuela debido a los horarios que cada uno manejó con sus padres de familia.

El hecho de estar en la modalidad a distancia, obligó a que se realizaran los cuestionarios utilizando la herramienta de Google forms. Pensando en que ésta sería una alternativa viable para observar la participación de todos los docentes, pero, no fue así, a pesar de la insistencia, mensajes y llamadas para solicitar que contesten el cuestionario, realmente se desconocieron los motivos por los que, parte de los docentes no respondió dicho cuestionario.

Algo que no estaba contemplado, fue que, las sesiones de CTE (Consejo Técnico Escolar), sí se llevaron a cabo de manera presencial, solo que se realizaron en otra escuela correspondiente a la misma zona escolar. En este caso, se tuvo la oportunidad de

observar de manera informal algunas conductas, por parte de todo el personal docente y directivo de la escuela, para enriquecer el trabajo de investigación en cuestión.

Por otra parte, una de las deficiencias a considerar en esta investigación, se considera la falta de tiempo dentro de la institución para recabar más datos útiles que podrían aportar información importante para el logro de los objetivos. Sin embargo, este trabajo ha sido de mucha ayuda, aunque no se trabajó como se esperaba y con la totalidad del personal, se aprovechó cada momento en las sesiones de CTE para afianzar el trabajo del director de la escuela mediante los temas expuestos, buscando en todo momento el trabajo colaborativo, así como la participación activa de los docentes en la puesta en marcha de diferentes actividades de socialización, que, aunque aún se observar algunas posturas individualistas, es posible reconocer también el intercambio de experiencias, pero, sobre todo, con respeto mutuo.

Es importante mencionar que, a pesar de los resultados obtenidos en esta investigación, no hay que perder de vista que la labor del director se ha vinculado principalmente, dentro de sus funciones directivas con su capacidad para coordinar, organizar y resolver problemas.

Hoy día, la educación básica enfrenta un nuevo modelo educativo, que busca la excelencia educativa en todos los aspectos y, por consiguientes considera al director de la escuela como un agente de cambio hacia la mejora educativa; su rol se orienta a la construcción de una visión compartida que consolide la gestión escolar junto con el colectivo docente, que adapte el funcionamiento de la escuela al cumplimiento de objetivos en situaciones que generalmente son complejas y a la comprensión de la cultura escolar que está permeada por la dinámica social. Esto es lo realmente importante en este trabajo

de investigación, aunque, muchas veces dista mucho de la realidad, nada es imposible cuando existe la disponibilidad para enfrentar retos y desafíos de manera conjunta.

4.3 Conclusión

Por último, se llega a la conclusión de que la función directiva es primordial para favorecer las comunidades de aprendizaje en la escuela, pero también en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana.

A lo largo de esta investigación se ha demostrado que la función directiva es importante para la creación y fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje de la escuela primaria “Hijos de Trabajadores” turno matutino. Un director que adopta un liderazgo participativo y colaborativo, logra motivar y guiar a todo el personal que labora en la escuela que dirige; principalmente, a sus docentes, siempre hacia una visión compartida de mejora lleno de aprendizajes.

Esto se transforma en un ambiente escolar más íntegro y orientado hacia el desarrollo óptimo de los estudiantes. Asimismo, es importante mencionar que definitivamente, el director que labora en la escuela antes mencionada, ha sabido promover una buena organización de la escuela y, a pesar de las constantes situaciones conflictivas que pudieran presentarse, ha sabido sobrellevarlas para finalmente lograr una comunidad de aprendizaje afectiva.

La función que desempeña el director es fomentar la formación continua, el intercambio de buenas prácticas y el trabajo en equipo, lo que ha permitido que los maestros se sientan apoyados y comprometidos con la misión educativa de la escuela primaria “Hijos de Trabajadores”. Además, siempre se han valorado tanto los éxitos como

las áreas de oportunidad, permitiendo ajustes y adaptaciones para responder a las necesidades tanto en los docentes en el acompañamiento pedagógico, como en los estudiantes en sus necesidades de aprendizaje.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo de investigación, la función directiva, dentro del marco de la NEM, debe ser transformadora, con la capacidad de liderar con empatía, con calidad humana y comprometida que fomente un ambiente inclusivo que refleje los principios de la NEM.

Con base en los objetivos específicos, puedo expresar en primer lugar que, se identificaron las características de la función directiva en la escuela primaria pudiendo constatar que el director del plantel es una persona que organiza, gestiona, se preocupa por la actualización constante de su personal, así como fomentar el trabajo colaborativo con todas las actividades que se proponga en dicha institución.

En segundo lugar, se logró analizar los desafíos y oportunidades del director de la escuela en la implementación de las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria “Hijos de trabajadores” turno matutino. En tal sentido, en la organización de actividades, reuniones extraordinarias y reuniones de CTE, en muchas ocasiones se observó que no fue fácil, sin embargo, la parte humanista y la convicción de tener un cargo que implica dirigir, ayudaron a unificar criterios llegando a acuerdos para el bien de la institución.

En tercer lugar, se logró conocer los factores que integran la comunidad de aprendizaje en el plantel educativo a través de la participación activa de todos los integrantes, la comunicación efectiva y constante durante las reuniones regulares y el trabajo colaborativo que en un principio no se observaba.

Por último, se logró comprender que la función directiva ha sufrido transformaciones positivas a lo largo del tiempo y, hoy día, con el nuevo enfoque de la NEM, los directores

deben poseer cualidades y competencias que les permita liderar de manera efectiva con inclusión, equidad y excelencia.

Finalmente, considero que sí se cumplió con el objetivo general de esta investigación porque, como se pudo constatar en el análisis de los resultados a partir de los instrumentos aplicados, la función directiva contribuye de manera significativa a la integración de las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria en la que se realizó este trabajo de investigación.

Los directores que implementan estrategias de liderazgo colaborativo y promueven una cultura en la organización basada en la confianza, el respeto y la colaboración, logran construir comunidades de aprendizaje sólidas y efectivas. Aunque, claro está que, quizá este no sea un proceso cuyos resultados puedan observarse de la noche a la mañana, sin embargo, se van adquiriendo experiencias y sobre la marcha, los ajustes necesarios para lograr el éxito educativo.

Entonces, se puede afirmar que, la función directiva sí propició el intercambio de experiencias docentes y fortaleció las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria Hijos de Trabajadores durante el ciclo escolar 2023-2024. Asimismo, brindó acompañamiento a los docentes en el aspecto pedagógico y propició una mejora continua en los docentes; pero, un aspecto importante que no hay que dejar pasar por alto es que, la función directiva sí propuso actividades dinámicas de socialización e integración de la comunidad de aprendizaje con una transformación constante.

Esto, se pudo observar en cada sesión de CTE y en cada oportunidad de reunión, incluso en las extraordinarias, el director de la escuela siempre estuvo al pendiente de preservar la armonía y la sana convivencia entre todos los integrantes de la comunidad escolar.

4.4 Recomendaciones

Para continuar con el desarrollo de las comunidades de aprendizaje en la escuela primaria Hijos de Trabajadores. Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. El docente, debe valorar la función directiva no como un requisito o una norma que hay que respetar para el buen funcionamiento de la escuela, sino contemplar un elemento transformador en el que muchos forman parte y que a la larga los beneficios serán para los docentes y todo el personal inmerso en la comunidad escolar.
2. Perseguir los objetivos comunes de manera conjunta. El trabajo en equipo y la colaboración aportan resultados significativos no solo en el aspecto laboral de los docentes y PAAE y en la parte académica en los estudiantes, sino también, favorece en gran medida las relaciones interpersonales creando un ambiente de confianza y seguridad en la institución educativa. En tal sentido, se recomienda trabajar en armonía, evitando cualquier tipo de posturas individualistas, que, aunque no es fácil, se puede trabajar el aspecto del compañerismo y la confianza gestionando talleres o pláticas de expertos en la materia para concientizar a todos los miembros de la comunidad escolar.
3. Es muy importante que el director de la escuela y los docentes estén en constante actualización, enfocados en el liderazgo educativo, gestión de comunidades de aprendizaje y métodos pedagógicos innovadores. De este modo, se logrará que todos los integrantes de la comunidad escolar estén alineados con los objetivos de

la Nueva Escuela Mexicana o con cualquier otro modelo educativo que se proponga de acuerdo con las políticas educativas en turno.

4. Promover y consolidar una cultura de colaboración y trabajo en equipo mediante la organización de talleres, reuniones extraordinarias, sesiones de CTE y los espacios que sean oportunos para el intercambio de experiencias docentes.
5. Aprovechar la creación del órgano de evaluación de la escuela para darle continuidad no solo a los asuntos relacionados con el aprendizaje de los estudiantes, sino también con la revisión y ajuste de las prácticas educativas dentro de un ambiente inclusivo para que todos aporten y formen parte de la toma de decisiones.
6. Este trabajo de investigación pudo haber presentado mejores resultados si se hubiera desarrollado de manera presencial, considero que hizo falta más interacción personal y ampliar las posibilidades de indagación de cada una de las variables expuestas en el objetivo de esta investigación.
7. En caso de no contar con la disponibilidad de todos los docentes y demás personal de la institución para la resolución de cuestionarios, es importante implementar otras técnicas para recabar información. En este caso, pudo haber sido mejor si se hubieran aplicado otras estrategias y no limitarse a sólo a un instrumento, tal y como sucedió en este trabajo de investigación.
8. De acuerdo con el punto anterior, se recomienda hacer uso de los recursos tecnológicos adecuados que permitan eficazmente obtener buenos resultados cuando la modalidad del trabajo sea a distancia.

REFERENCIAS

Libros

Hernández, R. (2018) **Metodología de la investigación: Las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Primera edición.** México: editorial Mc Graw Hill-educación.

Secretaría de Educación Pública**. Aprendizajes Clave Para la Educación Integral.** Plan y programas de estudio para la educación básica. Primera edición, 2017 © Secretaría de Educación Pública, 2017.

Secretaría de Educación Pública. ***Plan de Estudios 2011. Educación Básica.*** Secretaría de Educación Pública, 2011.

Revistas

Ahumada, L. (2019). **Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. Profesorado***: Revista de currículo y formación del profesorado*, 23(2), 211-230. Recuperado de:

https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/73418

Aparicio, C. (2018). **Análisis del modelo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje a partir de la indagación en experiencias de colaboración con profesores**, ISSN 0717-0705 Recuperado de:

http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052018000300055

Arias, R. (2022). **Comunidad de aprendizaje profesional una alternativa para fortalecer la gestión curricular en una institución educativa pública de Ayacucho**. *Revista de Ciencia Latina.* Recuperado de: https://ciencialatina.org/index.php/ciencia/article/view/6319

Blanco, L. (2017). **Liderazgo e innovaciones pedagógicas como puntos de partida para lograr una educación de calidad**. *Revista Científica Eduser*, Recuperado de:

http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EDUSER/issue/view/1902.038

Carrasco, M., Carro, A.; Hernández, F. (2017). **La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión**. *Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México*, pp. 69-92 ISSN: 1579-8141 La Salle Centro Universitario Madrid, España.

Comunidades de Aprendizaje. *Campuseducacion.com* Recuperado de: https://www.campuseducacion.com/blog/revista-digital- docente/comunidades-de-aprendizaje-2/

Contreras, A.; Molina, N. (2012). **Docentes con función directiva en Liceos Bolivarianos como promotores de aprendizaje organizacional: necesidades de formación Educación**, vol. 21, núm. 41, 2012, pp. 102-12 ISSN: 1019-9403 *revista.educacion@pucp.pe* Pontificia Universidad Católica del Perú

Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). **El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica**. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236.

Fiorella, S. Simbron, E.; Sanabria, F. (2020). **Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente**. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología* Año VI. Vol. VI. N°1. Edición Especial. 2020. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela.

González, E. (2014). **Una mirada del trabajo colaborativo en la escuela primaria desde las representaciones sociales** *Ra Ximhai*, vol. 10, núm. 5, julio-diciembre, 2014, pp. 115-134 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México. ISSN: 1665-0441.

Maureira, O.; Moforte, C.; González, G. (2014) **Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo.** *Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares Perfiles Educativos*, vol. XXXVI, núm. 146, 2014, pp. 134-153 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México

Ordóñez, R. y Ferrón, M. (2022). **Comunidades de aprendizaje: Desarrollo de materiales didácticos a través de los grupos interactivos**. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (66), 5-36. ISSN: 0124-5821

Scripta, N. (2013). **Comunidades de Aprendizaje**. *REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES* Universidad de Barcelona. ISSN: 1138-9788.

Vaillant, D. (2019). **Directivos y comunidades de aprendizaje docente: Un campo en construcción.** Universidad ORT Uruguay. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 13, n. 1, p. 87-106, jan./abr. 2019 ISSN 1982-7199 |DOI: http://dx.doi.org/10.14244/198271993073

Documentos

Guías Normas APA 7ª edición. Recuperado de: https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf

Plan de Estudio para la educación preescolar, primaria y secundaria, aplicable y obligatorio para toda la República Mexicana. Recuperado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/792397/plan_de_estudio_para_la_educacion_preescolar_primaria_secundaria_2022.pdf

Romo, C. (2019***). Nuevos docentes para la Nueva Escuela Mexicana. Experiencias en la aplicación de la Nueva Escuela Mexicana***. México: Secretaría de Educación Pública. Universidad Mondragón México 15 de mayo 2020.

Secretaría de Educación Pública, (2019**). La Nueva Escuela Mexicana: Principios y orientaciones pedagógicas. Subsecretaría de Educación Media Superior**. Recuperado de: www.gob.mx/sep

Secretaría de Educación Pública, (2019). **Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos.** Perfil docente, directivo y de supervisión. Documento de trabajo.

Secretaría de Educación Pública, (2022). **Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar.** Unidad del sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros. USICAM. Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en Educación Básica.

Tesis

Barboza, E. (2022). **Comunidades de aprendizaje profesional para fortalecer la práctica pedagógica en una institución educativa de Ayacucho**. Tesis de segunda especialidad, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b48509bf-14c4-4ac9- af9d2c0c229bddb4/cont

Páginas Web

Boletín No. 233 **se construye la Nueva Escuela Mexicana sin caer en dogmas e ideologías inamovibles: Esteban Moctezuma Barragán.** https://www.gob.mx/sep/articulos/boletin-no-233-se-construye-la-nueva-escuela-mexicana-sin-caer-en-dogmas-e-ideologias-inamovibles-esteban-moctezuma-barragan

Redondo, G. (2014***). Liderazgo dialógico en Comunidades de Aprendizaje***. IC, 2015 – 11(3): 437-457 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 University of Cambridge (United Kingdom) http://dx.doi.org/10.3926/ic.651

Bedoya, C., Murillo, V. y González, C. (2020). **Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. Educación y Educadores,** 23(4), 685-708. DOI: 10.5294/edu.2020.23.47

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario: Comunidades de Aprendizaje.

INSTRUCCIONES: Elija una de las respuestas que considere, al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal. Todas las preguntas tienen cuatro opciones de respuesta. Opte por la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre. De antemano: **¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

1. ¿Las comunidades de aprendizaje son espacios donde se fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los que la integran? ¿Considera usted que el centro de trabajo donde desempeña sus funciones docentes es el espacio adecuado para tal fin?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

2. ¿Participa usted de manera activa dentro de la misma para llevar a cabo el proceso educativo de su escuela?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

3. ¿La dinámica de trabajo entre los miembros de la comunidad de aprendizaje de su escuela favorece la confianza y la comunicación?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

4. ¿Considera que la interacción del director de la escuela entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje es efectiva?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

5. ¿El director y el personal docente trabajan para implementar la NEM y las comunidades de aprendizaje?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

6. ¿Cree usted que las comunidades de aprendizaje en su escuela establecen relaciones positivas y constructivas con sus compañeros para el éxito académico?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

7. ¿Está usted de acuerdo en que la idea de crear comunidades de aprendizaje dentro de la escuela puede mejorar el trabajo en equipo y el intercambio de experiencias docentes?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

8. ¿Tiene una buena impresión de las comunidades de aprendizaje con respecto a la toma de decisiones y políticas académicas de la escuela?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

9. ¿Se ha sentido apoyado/a por el director de la escuela cuando ha tenido alguna dificultad o problema?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

10. ¿Considera usted que se ha logrado promover la diversidad de ideas y perspectivas, contribuyendo a un aprendizaje más completo y enriquecedor en el ámbito académico?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

11. ¿Ha contribuido a la toma de decisiones y acuerdos sobre temas que involucran directamente a los miembros de la comunidad de aprendizaje y a la escuela?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

12. ¿Ha trabajado usted con grupos afines para la consecución de estos objetivos dando lo mejor de sí mismo?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

13. ¿Considera usted que ha participado en su centro de trabajo bajo ciertas posturas individualistas, evitando así el trabajo colaborativo limitándose sólo a un subgrupo entre los integrantes de la comunidad de aprendizaje?

☐ Definitivamente si ☐ Si ☐ No ☐ Definitivamente no

Anexo 2

Cuestionario escala tipo Likert: "Test para PAAE sobre comunidades de aprendizaje".

INSTRUCCIONES: Elija entre la respuesta que considere entre las opciones: Nada de acuerdo, poco de acuerdo, bastante de acuerdo y muy de acuerdo en correspondencia con la importancia de las comunidades de aprendizaje. No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre. De antemano: **¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

1. El director de la escuela, ¿promueve activamente la participación del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación en actividades relacionadas con las comunidades de aprendizaje.

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

2. ¿Contribuye al ambiente de colaboración y apoyo dentro de la escuela?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

3. El director de la escuela, ¿brinda los recursos y apoyo necesarios para que el PAAE pueda participar activamente en las actividades de aprendizaje?.

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

4. ¿Considera que las comunidades de aprendizaje tienen un impacto positivo en su trabajo diario como miembro del PAAE?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

5. ¿El director de la escuela le comunica de manera clara y efectiva los objetivos y beneficios de las comunidades de aprendizaje cuando así se requiere?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

6. ¿Se siente motivado/a para participar en actividades de formación y desarrollo relacionadas con las comunidades de aprendizaje?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

7. ¿Cree que su contribución y funcionamiento de las comunidades de aprendizaje es valorada por los docentes y el director de la escuela?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

8. ¿El director de la escuela fomenta un ambiente de respeto y colaboración entre los miembros del personal, incluido el PAAE?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

9. ¿Las comunidades de aprendizaje ofrecen oportunidades para que los PAAE compartan sus experiencias y conocimientos para beneficiar a la comunidad escolar?

1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

10. ¿Se siento parte integral de la comunidad escolar y creo que mi contribución es importante para el éxito de las comunidades de aprendizaje?

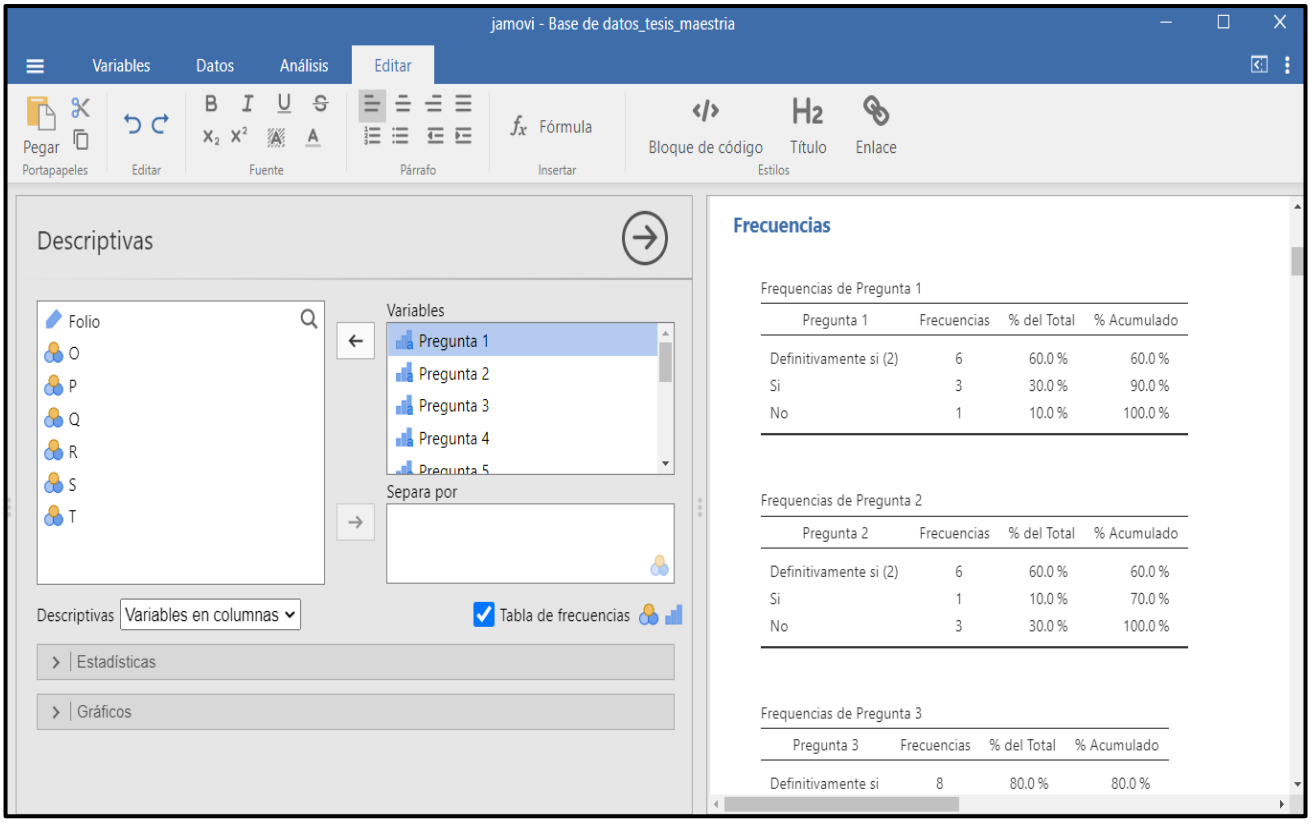
1. Nada de acuerdo
2. Poco de acuerdo
3. Bastante de acuerdo
4. Muy de acuerdo

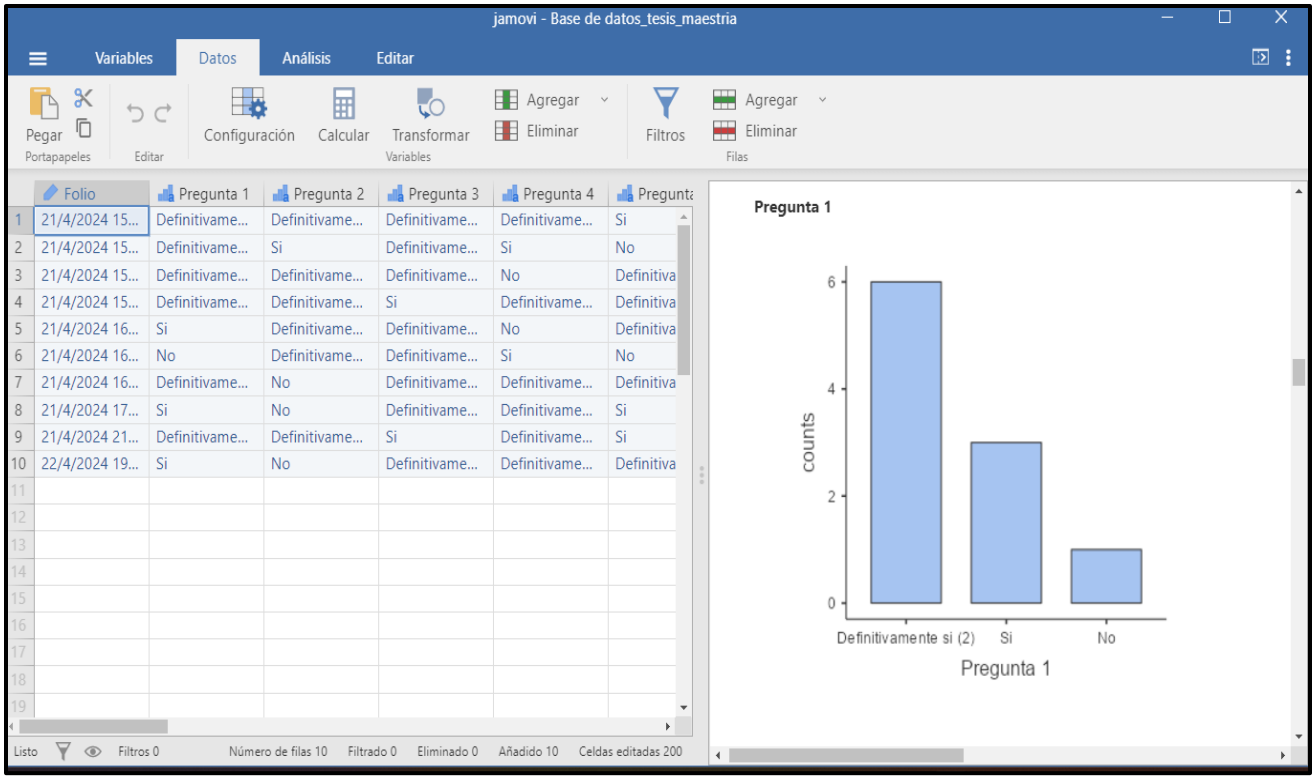
11. Me siento parte integral de la comunidad escolar y creo que mi contribución es importante para el éxito de las comunidades de aprendizaje.

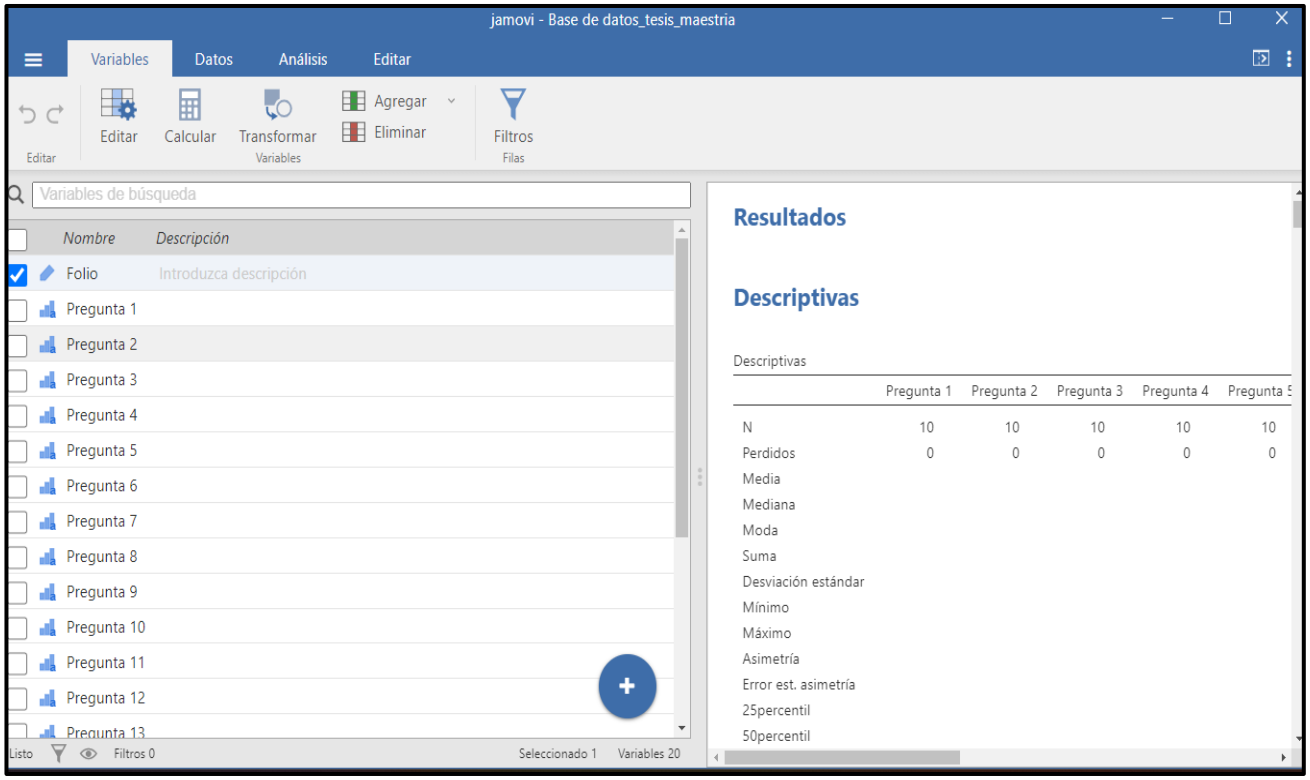
5. Nada de acuerdo
6. Poco de acuerdo
7. Bastante de acuerdo
8. Muy de acuerdo

Anexo 3.

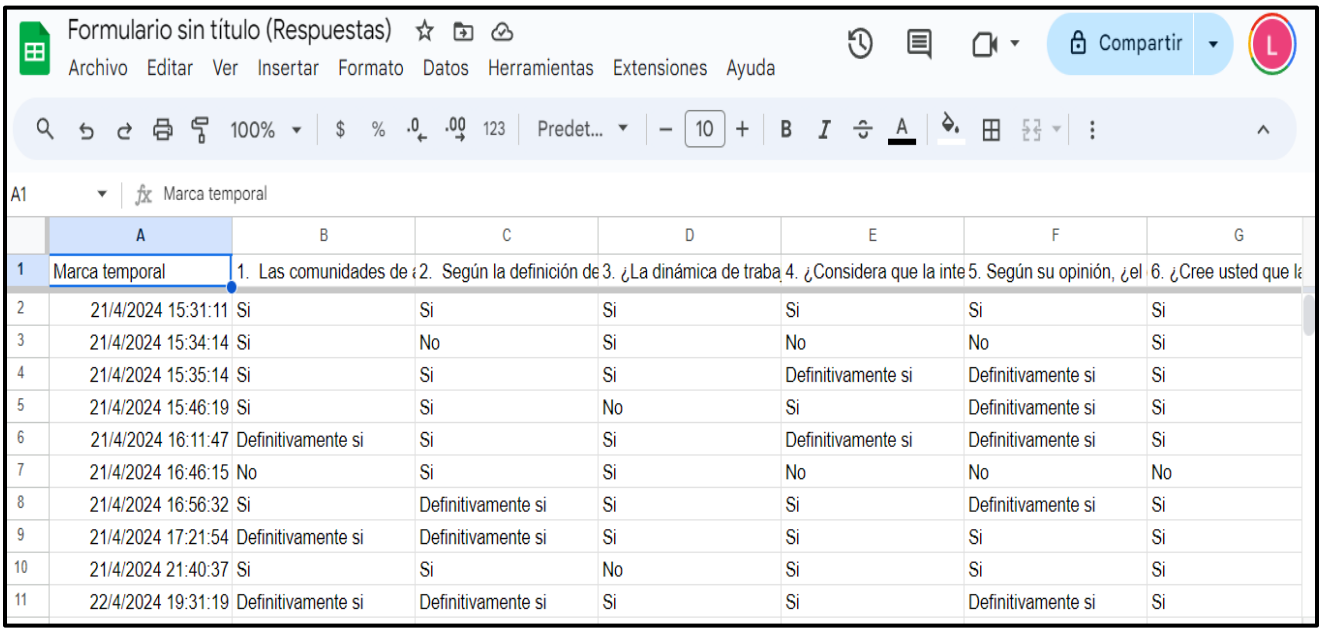
Uso de la plataforma Jamovi para el análisis de datos de acuerdo al instrumento aplicado.





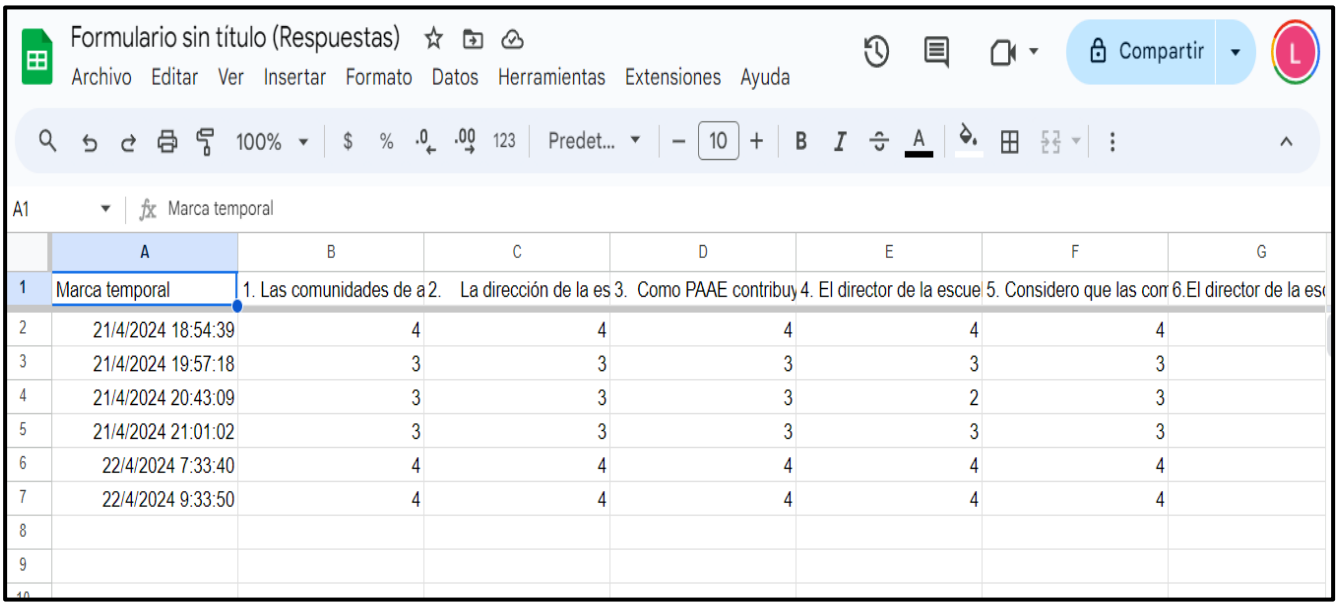


Anexo 4.



	A	B	C	D	E	F	G
1	Marca temporal	1. Las comunidades de a	2. Según la definición de	3. ¿La dinámica de traba	4. ¿Considera que la inte	5. Según su opinión, ¿el	6. ¿Cree usted que la
2	21/4/2024 15:31:11	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	21/4/2024 15:34:14	Si	No	Si	No	No	Si
4	21/4/2024 15:35:14	Si	Si	Si	Definitivamente si	Definitivamente si	Si
5	21/4/2024 15:46:19	Si	Si	No	Si	Definitivamente si	Si
6	21/4/2024 16:11:47	Definitivamente si	Si	Si	Definitivamente si	Definitivamente si	Si
7	21/4/2024 16:46:15	No	Si	Si	No	No	No
8	21/4/2024 16:56:32	Si	Definitivamente si	Si	Si	Definitivamente si	Si
9	21/4/2024 17:21:54	Definitivamente si	Definitivamente si	Si	Si	Si	Si
10	21/4/2024 21:40:37	Si	Si	No	Si	Si	Si
11	22/4/2024 19:31:19	Definitivamente si	Definitivamente si	Si	Si	Definitivamente si	Si

Hoja de cálculo obtenida del formulario para ser exportada en Jamovi. Cuestionario 1



	A	B	C	D	E	F	G
1	Marca temporal	1. Las comunidades de a	2. La dirección de la es	3. Como PAAE contribuy	4. El director de la escue	5. Considero que las con	6.El director de la esc
2	21/4/2024 18:54:39	4	4	4	4	4	
3	21/4/2024 19:57:18	3	3	3	3	3	
4	21/4/2024 20:43:09	3	3	3	2	3	
5	21/4/2024 21:01:02	3	3	3	3	3	
6	22/4/2024 7:33:40	4	4	4	4	4	
7	22/4/2024 9:33:50	4	4	4	4	4	
8							
9							

Hoja de cálculo obtenida del formulario para ser exportada en Jamovi. Cuestionario 2

Anexo 5

Cuestionarios aplicados desde Google forms

Comunidades de Aprendizaje

Objetivo:
Conocer la percepción de los docentes y personal directivo acerca de la importancia de las comunidades de aprendizaje de la escuela primaria Hijos de Trabajadores del turno matutino.

Descripción:
Se le presentará un cuestionario de 13 reactivos, que se le pide conteste de forma honesta, recuerde que no hay respuestas incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizados académicamente.

Instrucciones:
Elija una de las respuestas que considere, al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. Todas las preguntas tienen cuatro opciones de respuesta. Opte por la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una opción.

Sus respuestas serán utilizadas con fines académicos de manera anónimas y absolutamente confidenciales. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre. De antemano: **¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Cuestionario 1. Directivo y docentes

Importancia de las Comunidades de Aprendizaje

Descripción: Este cuestionario con escala tipo likert, consiste en 11 ítems presentados en forma de afirmaciones o
juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación al sujeto y se le solicita que externe su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos o categorías de la escala. A cada posibilidad de respuesta se le asigna un valor numérico.
Objetivo: Conocer la percepción del personal Administrativo y del Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de la escuela Hijos de Trabajadores T.M.

INSTRUCCIONES: Elija entre la respuesta que considere según la escala del 1 al 4 en donde 1 es (Nada de acuerdo), 2(Poco de acuerdo), 3 (Bastante de acuerdo), 4 (Muy de acuerdo), en correspondencia con la importancia de las comunidades de aprendizaje. No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Sus respuestas serán utilizadas con fines académicos, anónimas y absolutamente confidenciales. Además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre. De antemano: **¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

Cuestionario 2. PAAE